



Stenden

Jaarverslag 2013

Focus op kwaliteit en profiel



Stenden Hogeschool Jaarverslag 2013

Focus op kwaliteit en profiel

Colofon

© Stenden Hogeschool, 2014

Samenstelling en eindredactie:

Finance & control & procurement

Ontwerp:

Visser en de Graef b.v., Leeuwarden

Foto cover:

Stenden Hogeschool



Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	5
Verslag Raad van Toezicht	7
Hoofdstuk 1 Profiel van Stenden	13
1.1 Missie en visie	14
1.2 Profiel	14
Hoofdstuk 2 (Probleem Gestuurd) Onderwijs	19
2.1 Onderwijsontwikkelingen in de Schools	20
2.2 De kerngegevens	21
Hoofdstuk 3 Prestatieafspraken	25
3.1 Voortgang prestatie-indicatoren	26
3.2 Voortgang profilering en zwaartepuntvorming	27
3.3 Voortgang Centres of Expertise	29
Hoofdstuk 4 Onderzoek	33
4.1 Ontwikkelingen lectoraten	34
4.2 Erkende kwaliteit	34
4.3 Scholing Onderzoeksvaardigheden Docenten	34
4.4 Lumius (Stenden Professionals)	35
Hoofdstuk 5 Internationalisering	39
Hoofdstuk 6 Kwaliteitszorg	45
Hoofdstuk 7 Ondersteuning van onderwijs en onderzoek	51
Hoofdstuk 8 Governance	57
Hoofdstuk 9 Jaarrekening	67
Bijlagen	79
Bijlage 1: Organogram Stenden Hogeschool 2013	80
Bijlage 2: Juridische Structuur Stenden Hogeschool 2013	81
Bijlage 3: Lijst met Opleidingen	82
Bijlage 4: Raad van Toezicht 2013	83
Bijlage 5: Bestuur & Management Stenden Hogeschool	86
Bijlage 6: Instroom en Inschrijvingen	90
Bijlage 7: Overzicht per lectoraat	92
Bijlage 8: Toelichting Notitie Helderheid in de bekostiging	101
Bijlage 9: Lijst van afkortingen	106



Voorwoord College van Bestuur

2013 was een jaar waarmee een solide basis voor de verdere ontwikkeling van onze hogeschool is gelegd. De strategie is vastgelegd in het instellingsplan 'Wereldwijd. Onderwijs en onderzoek, de koers van Stenden 2013-2017' waarin duidelijke keuzes zijn gemaakt voor het profiel van de hogeschool: probleemgestuurd onderwijs, onderzoek en internationalisering. Het DNA van de hogeschool is expliciet gemaakt en vertaald in concrete kaders en doelen die alle organisatieonderdelen houvast en richting geven.

In 2013 is verder gewerkt aan het dichterbij elkaar brengen van de programma's op de IBC's en de Schools in Nederland. Verantwoordelijkheden en werkafspraken over de programma's, de toetsing en de kwaliteitszorg zijn nader uitgewerkt.

Het profiel is herkend en erkend in de Instellingstoets Kwaliteitszorg die in het najaar van 2013 plaats vond. Zowel het verkennende bezoek als de verdiepende audit trails van de Instellingstoets waren stevige, nauwgezette, kritische onderzoeken. De inspanningen vanuit alle kanten van de organisatie om een goed beeld van Stenden te laten zien, leidden tot een positief doorlopen visitatie: het panel proefde een duidelijke kwaliteitscultuur, de Kritische Reflectie werd gewaardeerd en het beeld dat tijdens de bezoeken was opgedaan lag in lijn met de Kritische Reflectie. Ofwel, Stenden is 'in control' over de kwaliteit van haar opleidingen. Dit beeld wordt bevestigd door positief verlopen visitaties van bachelor- en masteropleidingen.

In 2013 heeft Stenden verder gewerkt aan de realisatie van de zogenaamde prestatieafspraken die met het Ministerie van OCW gemaakt zijn. Stenden werkt aan het terugdringen van de uitval, aan het verhogen van het opleidingsniveau van docenten en daarmee aan het verhogen van de studenttevredenheid en het studierendement. De tussentijdse metingen laten zien dat Stenden haar ambities nog niet gerealiseerd heeft, maar wel op de goede weg is.

Voor de Centers of Expertise was 2013 het jaar waarin de organisatie werd opgezet. De business plannen zijn gepresenteerd aan de Review Commissie van het ministerie van OCW en de eerste resultaten zijn geboekt.

Het financiële beleid heeft in 2013 geresulteerd in een vergroting van het eigen vermogen en daarmee ook in de verhoging van de solvabiliteit. Hiermee heeft de hogeschool ook een gezonde financiële basis voor de komende jaren.

De basis voor de toekomst werd in 2013 mede gelegd door een verdere verkenning van een nauwere samenwerking met de NHL Hogeschool. Een proces dat zich in 2014 voortzet.

Leeuwarden, 16 juni 2014

Leendert Klaassen
Klaas-Wybo van der Hoek



Verslag Raad van Toezicht

De rol van de Raad van Toezicht is vastgelegd in de statuten van Stichting Stenden Hogeschool en is drieledig: de Raad is adviseur en klankbord van het College van Bestuur, oefent toezicht uit op het College van Bestuur en zijn beleid en heeft de bevoegdheid de leden van het College van Bestuur te benoemen, te ontslaan of te schorsen. De Raad van Toezicht richt zich in haar advies- en klankbordrol op onderwerpen als strategie, financiën, onderwijs en kwaliteitszorg, governance en risicomanagement. In 2013 is een begin gemaakt met het opstellen van een toetsingskader zoals bedoeld in branchecode 'Goed bestuur hogescholen'. Het toetsingskader wordt in 2014 vastgesteld en gepubliceerd.

Samenstelling

De Raad bestaat statutair uit minimaal zeven en maximaal negen leden. In 2013 bestond de Raad vanuit het oogpunt van continuïteit tijdelijk uit tien leden. Mevrouw F. (Fleur) Mooren en mevrouw C. (Caro) van Eekelen zijn begin 2013 toegetreden tot de Raad. Mevrouw M. (Margreeth) Smilde heeft haar lidmaatschap per 1 januari 2013 neergelegd. De heer H. (Han) van Dijk is conform het rooster, afgetreden per 31 december 2013. Een schema van toe- en aftreding is gepubliceerd op de website www.stenden.com.

Binnen de Raad bestaan vier commissies: de remuneratiecommissie, de auditcommissie, de onderwijscommissie en de werving en selectiecommissie. De samenstelling van de Raad in 2013 was als volgt:

Mr. Cees Bijl, voorzitter en voorzitter Remuneratiecommissie
Bart Bruggeman, vicevoorzitter en lid Remuneratiecommissie
Drs. ing. Jacob Reitsma, lid Auditcommissie
Frits Schepers, voorzitter Auditcommissie
Prof. dr. Han van Dijk, voorzitter Onderwijscommissie
Anneke Beukers MGM, lid Onderwijscommissie
Tiens Eerenstein, lid Onderwijscommissie
Hans Haerkens, lid Onderwijscommissie
Caro van Eekelen, lid Auditcommissie
Fleur Mooren, lid Remuneratiecommissie

Alle leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk in de zin van het bepaalde in lid 4.III.4.2 van de branchecode. Voor de leden van de Raad van Toezicht is een profielschets opgesteld. Deze is gepubliceerd op de website van de hogeschool. Naast eisen aan de professionele en bestuurlijke achtergrond van de leden, is hierin een regeling vastgelegd ten aanzien van de levensbeschouwelijke en maatschappelijke betrokkenheid van de leden. Er was in 2013 geen sprake van gedelegeerd lidmaatschap noch van tijdelijk voorzien van een lid van de Raad van Toezicht in het bestuur van Stenden.

Vergaderfrequentie

De Raad van Toezicht vergaderde in 2013 op 11 februari, 15 april, 10 juni, 23 september en 9 december. De agenda werd per vergadering vastgesteld door de voorzitter. Op 25 juni was een extra vergadering belegd onder meer om de Kritische Reflectie voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg te bespreken. De jaarlijkse tweedaagse vond plaats op 8 en 9 november 2013. Alle vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van het College van Bestuur. Er is in 2013 géén sprake geweest van frequente afwezigheid door één of meer leden. De voorzitter van de Raad van Toezicht voerde maandelijks bilateraal overleg met de voorzitter van het College van Bestuur.

Strategie en doelstellingen

De Raad heeft het College in 2013 bijgestaan op een aantal majeure onderwerpen. Het **instellingsplan** 'Wereldwijs. Onderwijs en onderzoek, de koers van Stenden 2013-2017' is ingebracht in de vergadering van 15 april en unaniem goedgekeurd. De Onderwijscommissie is betrokken geweest bij verschillende conceptversies die vooraf gingen aan de definitieve nota.

De mogelijk nauwere **samenwerking** met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (NHL) is op de vergaderingen in juni, september onderwerp van gesprek geweest. De voorzitter van de Raad is betrokken geweest bij de eerste verkennende gesprekken. De Raad heeft kennis genomen van de benoeming van mevrouw prof. P. Meurs als extern adviseur voor de CvB's van beide hogescholen. In haar vergadering van september heeft de Raad kennis genomen van het feit dat het proces ter verkenning van de samenwerking gestart is. De eerste vergadering in het kader van deze verkenning, had plaats op 11 december 2013.

Binnen Stenden Hogeschool is in januari 2013 de **Regiegroep Meerjarenplan** gestart. Haar opdracht was om op basis van de inventarisatie van de huidige situatie en plannen van aanpak voor uitwerking van strategische pijlers, na te gaan welke (strategische) keuzes op middellange termijn gemaakt moeten worden (2013-2017) en deze voor te bereiden voor besluitvorming van het College van Bestuur. Daarnaast onderzocht de regiegroep welke mogelijkheden bestaan voor vernieuwing van het opleidingsportfolio en welke activiteiten groei kunnen genereren. Op grond daarvan bereidde de groep een tactisch meerjarenplan voor inclusief financieel meerjarenplan. In juni 2013 heeft de Regiegroep Meerjarenplan een advies uitgebracht aan het College van Bestuur en daaropvolgend heeft een presentatie van de Regiegroep aan de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Vanuit de Raad werd onder meer het belang van de student en het belang van kwaliteit benadrukt. Daarnaast gaf de Raad aan dat het advies van de Regiegroep in samenhang met een mogelijke samenwerking tussen Stenden en NHL bekeken moet worden.

In de vergadering van december keurde de Raad het **jaarplan 2014** goed nadat het College een presentatie had verzorgd.

De Raad is in 2013 nauw betrokken geweest bij de **Instellingstoets Kwaliteitszorg**. In juni is het concept van de Kritische Reflectie aan de Raad voorgelegd waarna de Raad de tekst goedkeurde. De definitieve Kritische Reflectie is door het CvB in juli verzonden aan de NVAO. In de vergadering van december heeft de Raad kennis genomen van de positief verlopen visitaties van oktober en november. Namens de Raad hebben de heer Bijl (voorzitter), de heer van Dijk (voorzitter onderwijscommissie) en mevrouw Beukers (lid onderwijscommissie) zitting gehad in één van de panels waarmee de NVAO heeft gesproken.

In 2013 is voor de hogeschool een nieuw **Bestuurs- en beheersreglement** geformuleerd. Dit is in de vergadering van februari ingebracht en in de vergadering van april goedgekeurd. Het Bestuurs- en beheersreglement 2013 vervangt het reglement uit 2008 en regelt taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de verschillende organisatorische eenheden binnen de hogeschool.

In de vergadering van 15 april is de positie van **Lumius**¹ besproken. Specifiek is gesproken over samenwerking met andere marktpartijen op het gebied van onderwijs en advisering. Hierbij benadrukte de Raad dat een risico-analyse onderdeel moet zijn van het besluitvormingsproces. Ook benadrukte zij het belang van het administratief en organisatorisch gescheiden houden van de private activiteiten van Lumius. Tevens is gesproken over de herkapitalisatie van Lumius BV. Deze herkapitalisatie is in 2013 geëffectueerd. In verband met de naamswijziging van Lumius BV in Stenden Professionals is een statutenwijziging voorbereid die in de vergadering van december geaccordeerd is.

Risicomanagement

De hogeschool heeft een notitie risicomanagement opgesteld die in de vergadering van 8 december is toegelicht door het College van Bestuur waarna de Raad het voorstel goedkeurde. Het voorstel voorziet in risico-analyse en -identificatie, beheersmaatregelen en procesbeheersing rond risicomanagement.

Jaarrekening en jaarverslag 2012

De concept jaarrekening 2012 is besproken in bijzijn van de externe accountant. Na overleg met de auditcommissie is de wijze waarop risico's worden benoemd aangescherpt. In de vergadering van 10 juni heeft de Raad de jaarrekening 2012 goedgekeurd.

¹ Per 1 januari 2014 is de naam Stenden Professionals

Auditcommissie

De auditcommissie (AC) is in 2013 vijf maal bijeengeweest, telkens voorafgaand aan de Raad van Toezicht vergaderingen. In de AC is ondermeer gesproken over:

- Het aflopen van het contract met de externe accountant per oktober 2013 en de hernieuwde Europese aanbesteding die daarmee aan de orde was. In de aanbestedingsprocedure woog de prijs voor 30% mee en overige factoren voor 70%. In haar vergadering van september heeft de Raad geconstateerd dat de procedure goed is doorlopen en heeft Deloitte benoemd als extern accountant.
- De T3 rapportages over 2012 waarbij de AC constateerde dat het resultaat en de onderliggende delen er goed uitzien. Op verzoek gaf het College van Bestuur een toelichting op de verhouding OP/OOP naar aanleiding van het Benchmarkonderzoek overhead hogescholen door bureau Berenschot. Er is sprake van een bezuiniging op indirecte kosten (herijking Corporate Office 2012) en de resultaten daarvan worden goed gemonitord.
- De T1 rapportages en daarbinnen specifiek over ziekteverzuimontwikkelingen, studie-uitval, rendement en begroting 2013 en verder. Hierbij is de noodzaak benadrukt van opname van een risicoparaaf in de meerjarenraming.
- NSE 2012 en specifiek daarbinnen de ranking van docenten die lager is in vergelijking met landelijke scores.
- De concept jaarrekening 2012 in bijzijn van de externe accountant.
- Het Meerjarenplan (MJP 2013 - 2017) waarin het verwachte besparingspotentieel voor de komende jaren is aangegeven.
- De kaderbrief 2014 waarin de strategische en financiële kaders voor de school- en clusterbegrotingen van 2014 zijn vastgelegd, en daaropvolgend het jaarplan 2014.
- De controleaanpak over 2013 door Deloitte en de specifieke thema's waarop Deloitte zich bij de controle over 2013 zal richten.
- De managementletter 2013, waarbij de commissie haar tevredenheid uitspreekt over de focus van de rapportage op drie belangrijke gebieden: governance, risico's en meerjarenperspectief.
- Het voorstel 'Riskmanagement'.

De notulen van de vergaderingen van de auditcommissie worden vastgesteld in de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Onderwijscommissie

De onderwijscommissie is in 2013 vijf maal bijeen geweest, telkens voorafgaand aan de Raad van Toezicht vergaderingen. In de Onderwijscommissie is onder meer gesproken over:

- Het Center of Expertise Smart Polymeric Materials: Green PAC, waarin samengewerkt wordt met Hogeschool Windesheim;
- Het Techniekpact, bedoeld om een grotere doorstroom vanuit het VO naar het HO te bewerkstelligen;
- De opleidingsaccreditaties en de Instellingstoets Kwaliteitszorg;
- Ontwikkelingen ten aanzien van het beoordelen van en het eindniveau van de scripties;
- De internationale opleiding tot leraar basisonderwijs (ITEPS);
- Het masterplan Educatie;
- De basisnota PGO;
- De voortgang op de realisatie van de prestatie-afspraken;
- De audit op het toetsbeleid op de International Branche Campuses;
- Het al dan niet voortzetten van de samenwerking met Rangsit University in Thailand;
- De hernieuwde overeenkomst met de NHL Hogeschool en Hogeschool Van Hall/Larenstein inzake IBandMS, de overeenkomst werd goedgekeurd door de Raad ;
- De visitaties van M&EM en MLI ;
- Integraal kwaliteitsmanagement waarbij is afgesproken dat een herziene versie van het rapport Kwaliteitsmanagement in kwartaal 1 van 2014 geagendeerd wordt;
- Kwaliteitszorg binnen het onderwijs ('De kwestie 6');
- Scholingsprogramma's;
- De professionaliseringsparagraaf (tot stand gekomen in samenwerking met NHL en de Hanzehogeschool).

In 2013 zijn elke vergadering lectoren uitgenodigd om een toelichting te geven op hun vakgebied. De notulen van de vergaderingen van de onderwijscommissie worden vastgesteld in de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht.

Remuneratie

De Raad heeft kennis genomen van de brief van het ministerie van OCW inzake normering topinkomens en de brief van het ministerie van Binnenlandse zaken inzake WNT. De Raad heeft tevens kennis genomen van de 'concept-beloningscode bestuurders hogescholen' en van de bijbehorende toelichting door HRM. In de vergadering van december stelde de Raad het remuneratierapport 2013 vast. Daarna is het rapport op de website van Stenden gepubliceerd. De remuneratiecommissie heeft in 2013 functioneringsgesprekken gevoerd met het College van Bestuur, individueel en collectief.

Contact met de organisatie

De Raad van Toezicht heeft op 16 januari, 3 juli en 9 december overleg gevoerd met de Centrale Medezeggenschapsraad. In dit overleg zijn een aantal onderwerpen ter sprake gekomen waaronder het concept instellingsplan, de wijze waarop de Raad haar toezichhoudende rol invult, algemene governance thema's en de portefeuillevindeling van het College van Bestuur. In de vergadering van 9 december is de inrichting van het onderzoeksproces naar de mogelijke samenwerking met NHL Hogeschool besproken. In dat overleg was ook het jaarplan 2014 onderwerp van gesprek. De overleggen hadden plaats in een prettige en constructieve sfeer. In de CMR hebben vertegenwoordigers van het personeel en van studenten zitting. In het vernieuwde reglement van de Raad van Toezicht (zie hierna) zijn frequentie en gespreksonderwerpen voor de overleggen tussen de Raad van Toezicht en de CMR vastgelegd.

Samenwerkingsverbanden

De Raad van Toezicht heeft kennis genomen van de voorgenomen samenwerking met het Drenthe College en de inrichting van een AD Hotelonderwijs en een bijbehorend leerbedrijf in Emmen. In haar vergadering van februari verleende de Raad goedkeuring aan de samenwerkingsovereenkomst Master PRE (Polymeren Research en Educatie). Deze opleiding wordt verzorgd vanuit Emmen.

Kwaliteitsborging

De Raad heeft kennis genomen van de concept code Goed Bestuur die wordt uitgegeven door de Vereniging Hogescholen (voorheen HBO-raad). Na het definitief worden van de code in oktober 2013 is verzocht om een nieuw reglement voor de Raad van Toezicht op te stellen. Dit is besproken en goedgekeurd in de vergadering van 9 december. Het reglement is inmiddels gepubliceerd op de site van de hogeschool.

In de vergadering van april is vooruitgeblekt op het onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs. Dit onderzoek ging in het bijzonder over goed bestuur en de verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht op het terrein van toezicht op het kwaliteitssysteem in het bijzonder. Bij het gesprek met de inspectie waren drie leden van de Raad aanwezig.

In het kader van professionalisering volgen alle leden van de Raad van Toezicht de Commissarissencyclus van Nyenrode Business Universiteit. Regelmatig wordt door de leden gevolg gegeven aan informatiebijeenkomsten van de VTOI (Vereniging van Toezichhouders in Onderwijsinstellingen). Op de vergadering van 23 september hebben de Raad en het College zich laten informeren over actuele ontwikkelingen met betrekking tot goed bestuur en toezicht door mevrouw prof. dr. Edith Hooge. Dit onderwerp was naast de samenwerking met de NHL en een verdiepende kennismaking met de lectoren tevens geagendeerd op de 2-daagse bijeenkomst op 8 en 9 november. Tijdens deze 2-daagse heeft de Raad eveneens haar eigen functioneren geëvalueerd. Afgesproken is dat vanaf 2014, conform artikel III.1.7 van de Branchecode een driejaarlijkse evaluatie onder leiding van een extern deskundige plaats zal vinden.

De Raad van Toezicht heeft in 2013 alle informatie, die nodig is om haar toezichhoudende taak goed te vervullen, van het College van Bestuur en van de externe accountant ontvangen.

De Raad van Toezicht constateert dat Stenden Hogeschool in 2013 succesvol is geweest in haar focus op kwaliteit en profilering. De Raad spreekt haar waardering uit voor de bijdrage die medewerkers en studenten geleverd hebben aan de Instellingstoets Kwaliteitszorg.

Cees Bijl
Voorzitter Raad van Toezicht

Bart Bruggeman
Vicevoorzitter Raad van Toezicht



Hoofdstuk 1

Profiel van Stenden

1.1 Missie en visie

De continuïteit in missie en visie is nadrukkelijk uitgangspunt voor de nieuwe beleidsperiode en daarmee voor het instellingsplan 'Wereldwijs. Onderwijs en onderzoek, de koers van Stenden 2013-2017'. 'Wereldwijs' gaat ook in op andere factoren die van invloed zijn op het hoger onderwijs en daarmee van invloed op de kwaliteit van ons onderwijs. Goed onderwijs en het doen van goed onderzoek betekent ook accreditatiewaardige opleidingen en onderwijs en onderzoek gericht op het realiseren van de in het kader van de prestatieafspraken benoemde ambities.

Stenden wil studenten uitdagen het beste uit zichzelf te halen, zoals het in onze missie staat:

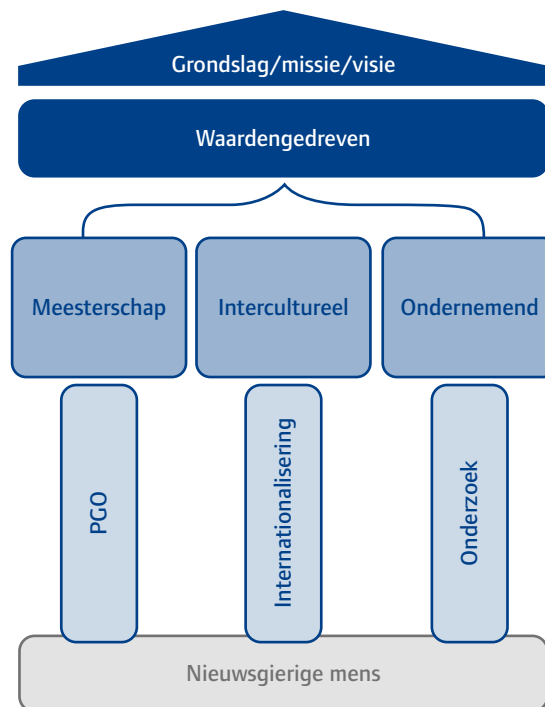
'unleashing potential in our students, staff and surrounding communities'. We willen studenten graag persoonlijk en duurzaam leiderschap laten zien en leren, zodat ze *people, profit, planet and passion* met elkaar leren verbinden. Onze visie is dan ook 'serving to make a better world'.

De moderne mens is meer dan ooit in de gelegenheid om zelf te onderzoeken waar zijn talenten liggen en waar die hem kunnen brengen. Je wordt dezer dagen niet zomaar in een hokje gestopt, je mag zelf ontdekken wat je kunt en wie je wilt zijn. En juist daar willen wij als Stenden aan werken.

Stenden is een waardengedreven organisatie '(...)' met respectering van de christelijke, levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden (...) en met onderkenning van de betekenis van de verscheidenheid van die waarden (...) zoals dat in de statuten staat. Stenden ziet het als haar opdracht om aan de potentiële nieuwsgierigheid in de student te appelleren en die te stimuleren. Stenden wil met gemotiveerde studenten, docenten en medewerkers een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van werkvelden en samenleving. In een wereld waarin zoveel talenten herkend, erkend en ontwikkeld moeten worden, willen wij een betekenis geven aan verschijnselen, processen en systemen. Zo helpen wij bedrijven, instellingen, gemeenschappen en regio's zich verder te ontwikkelen.

1.2 Profiel

Het profiel van Stenden is uitgewerkt in het instellingsplan 'Wereldwijs 2013 - 2017'. Hierin wordt vanuit onze missie en visie het (onderwijs)profiel van Stenden gedefinieerd. Centraal in het profiel staat de overtuiging dat de afgestudeerde die nieuwsgierig is, probleemoplossend vermogen heeft, internationaal kan denken en werken en een onderzoekende houding heeft, het verschil kan maken in bedrijven, instellingen en samenleving en zich kan aanpassen aan steeds veranderende omstandigheden. In ons profiel is de nieuwsgierige mens het fundament. De nieuwsgierige mens is op zoek naar informatie. Hij wil weten wat de waarde is van een onderzoek, theorie of oplossing en wat dat betekent voor de bruikbaarheid ervan voor mensen, organisaties en de samenleving. Dat leidt voor ons tot drie profielpijlers die op dat fundament steunen: Probleem Gestuurd Onderwijs (PGO), Internationalisering en Onderzoek. Vanuit deze drie profielpijlers draagt Stenden bij aan de ontwikkeling van de nieuwsgierige mens, passend bij diens levenshouding en leerstijl. We kunnen onze profilering visualiseren en in verband brengen met de Stendenwaarden. Ons mensbeeld - de nieuwsgierige mens - is het fundament. De drie pijlers - PGO, Internationalisering en Onderzoek - zijn daarop gebouwd. De waarden bepalen hoe het bouwwerk eruit ziet: wat belangrijk is en prioriteit heeft. Waardengedreven is daarbij het overkoepelende element voor meesterschap, intercultureel en ondernemend denken en handelen. Het is herkenbaar in de keuzes die we maken en de wijze waarop de organisatie en individuele medewerkers die invullen, bijvoorbeeld in de bejegening van studenten en de relatie met het werkveld.



PGO

Stenden heeft een uitgesproken visie op leren. Daar horen duidelijke keuzes bij in het onderwijs, de organisatie en de faciliteiten. We sluiten aan bij het gedachtegoed van het sociaal constructivisme. Deze leertheorie benadrukt dat kennis wordt gebouwd op basis van bestaande kennis. Het sociaal constructivisme gaat uit van de actieve construerende inzet van mensen. Dit past bij ons beeld van de nieuwsgierige mens: niet alleen maar consumeren wat je wordt aangedragen, maar zélf de uitdaging aangaan als ontwikkelende beroepsbeoefenaar. Van daaruit kun je bijdragen aan de ontwikkeling van de wereld om je heen. De sociale en culturele context is wezenlijk voor onze visie op leren. Leren begint als de lerende (student) in ontmoetingen en interacties verschillen ervaart. Het sociaal constructivisme gaat uit dat studenten hun eigen kennis en inzichten spiegelen aan die van anderen. Dat schept een leeromgeving waarin ruimte is voor verschillen. Het geeft ook veiligheid voor gesprek, dialoog en tegenspraak. PGO is een goede manier om onze sociaal constructivistische visie op leren in de praktijk te brengen. Studenten werken in kleine groepen aan een thematische taak of casus uit de beroepspraktijk. Kennis die ze construeren is direct toepasbaar. Daarbij daagt PGO studenten uit actief op zoek te gaan naar nog onbekende kennis: in literatuur, onderzoek en ontmoetingen in de school (met docenten) en in het werkveld. Hieraan kunnen ze hun eigen kennis en inzichten spiegelen. De student leert zo ook te leren. Om een taak of probleem uit de praktijk van het werkveld op te lossen, moeten ze kennis uit verschillende vakgebieden interpreteren, verbinden en ideeën ontwikkelen voor nieuwe toepassingen. Daardoor krijgt kennis betekenis. Het PGO-concept zet de student centraal en laat hem zelf kennis ontdekken en ervaren. PGO draagt bij aan het transformatieproces dat studenten tijdens hun opleiding doormaken. De bijdrage aan de ontwikkeling van studenten beperkt zich niet tot de cognitieve aspecten. Hij leert ook samenwerken in interculturele teams die aan praktijkvraagstukken werken waarin verschillende vakgebieden samenkomen. Stenden ziet PGO niet alleen als een didactische werkvorm, maar veel meer als een benadering van het curriculum, een didactisch concept.

Internationalisering

Onderwijs en onderzoek krijgen een extra dimensie door de interculturele omgeving die Stenden biedt. Internationalisering is daarmee van grote waarde voor het onderwijs en onderzoek binnen Stenden. Het is een inspirerende voedingsbodem voor de ontwikkeling van studenten in hun vak en als mens. Internationalisering gaat niet zozeer om reizen, het gaat om het (leren) samenwerken met mensen met een andere achtergrond en cultuur. Je leert over grenzen heen te kijken en je open te stellen voor het onbekende. Door interculturele en internationale ervaringen op te doen, leren studenten om van anderen te leren. Dit zijn vormende en betekenisgevende ervaringen die studenten als mens en als (potentiële) werknemer verrijken. Internationalisering heeft zo

een kwaliteitsbevorderend effect. Vanuit de internationaal geprofileerde opleidingen heeft internationalisering zich bij Stenden in de afgelopen 10 jaar ontwikkeld en vorm gekregen in drie hoofdlijnen:

- Internationalisation@home: Stenden biedt een internationaal werk- en leerklimaat op de locaties in Nederland. Voorop staan aspecten als interculturele ontmoeting en een internationaal curriculum in een interculturele omgeving.
- Internationalisation mobility: Stenden stimuleert het studeren in het buitenland met het eigen Grand Tour®-concept, waarbij studenten de mogelijkheid hebben om modules of een semester in het buitenland te studeren aan een van de vestigingen van Stenden. Daarnaast wordt deelname aan exchangeprogramma's zoals Erasmus gefaciliteerd.
- Internationalisation abroad: Stenden heeft een pioniersrol op zich genomen door in het buitenland nevenvestigingen te openen en daar onder auspiciën van Stenden Nederland onderwijs aan te bieden. De Stenden- kwaliteitssystemen en -eisen zijn op de inrichting en uitvoering van het onderwijs op de buitenlandse vestigingen van toepassing.

(Toegepast) Onderzoek

Stenden heeft zich de afgelopen beleidsperiode geprofileerd als een internationale instelling waarin Probleem Gestuurd onderwijs een centrale plaats inneemt. Onderzoek (meer specifiek: toegepast onderzoek) is daar als derde profielbepalend element aan toegevoegd. Dat past enerzijds bij de ontwikkelingen die reeds zijn ingezet binnen de hogeschool en anderzijds bij de opdracht die de overheid aan het hoger onderwijs stelt.

Stenden kiest daarbij voor integratie van (toegepast) onderzoek en onderwijs. Onderzoek moet van betekenis zijn voor studenten, staf, de beroepenvelden en de samenleving (valorisatie). Onderzoek maakt deel uit van het onderwijs en wordt in de opleidingen geprogrammeerd. Het onderwijs maakt dus niet meer alleen gebruik van de resultaten van onderzoek (evidence based practice), maar binnen het onderwijs voeren studenten en docenten in samenwerking ook zelf onderzoek uit. Zo draagt onderzoek bij aan de ontwikkeling van studenten tot kritische, onderzoekende professionals en aan de professionalisering van het onderwijs en de docenten.

Realistische leeromgeving

Stenden biedt realistische leeromgevingen aan, waar studenten kennis en vaardigheden kunnen verbeteren aan de hand van taken die de toekomstige beroepspraktijk weerspiegelen. Stenden laat studenten zich verbinden met de werkvelden in onder meer haar eigen skills labs (waarin het vaardigheidsonderwijs wordt verzorgd) en leerbedrijven (skills labs waarbinnen realistisch en marktconform wordt gewerkt). De verbindingen tussen PGO, Internationalisering en Onderzoek en de toepassing daarvan in de werkvelden zorgen voor een sterk en onderscheidend profiel van Stenden. Met dit profiel zijn wij erop gericht dat Stendenalumni worden her- en erkend aan hun probleemoplossende handelen, hun vermogen internationaal te denken en te werken en hun onderzoekende en lerende houding.

Kerngegevens

Stenden Hogeschool heeft meer dan 1.000 werknemers (889 Fte) en in totaal 11.525 studenten. Stenden hogeschool verzorgt Associate Degree-, Bachelor-, en Masteropleidingen binnen de domeinen Economie, Educatie, Gedrag & Maatschappij en Techniek. De opleidingen zijn georganiseerd in zeven Schools waarbinnen naast de opleidingen 15 lectoraten en drie Centers of Expertise (CoE) actief zijn. Stenden heeft in Nederland vijf vestigingen en in het buitenland vier vestigingen (de International Branch Campuses). De hogeschool reikte in 2013 aan 1.700 studenten een propedeuse certificaat uit. 1762 studenten ontvingen een associate degree-, bachelor- of master certificaat. 89%² van de alumni vond na afstuderen een baan.

Hoofdstuk 2 (Probleem Gestuurd) Onderwijs

In het vervolg op het instellingsplan Wereldwijs is in 2013 op instellingsniveau een concept basisnota PGO opgesteld. Hierbij waren de Heads of School en de deans van de opleidingen, verenigd in de Community of Practice of Academic Deans betrokken. In de basisnota PGO worden de kaders weergegeven voor de uitvoering en toetsing van probleem gestuurd onderwijs. Doel van de nota is het aanreiken van kwaliteitsnormen voor de uitvoering van het onderwijs binnen de opleidingen. De basisnota krijgt in 2014 een vervolg in de vorm van deelnotities en wordt verankerd in course documents van de opleidingen. In 2013 is binnen de Schools op verschillende wijze invulling gegeven aan de verbetering en verankering van probleem gestuurd onderwijs. De verantwoording van de belangrijkste activiteiten van 2013 is hierna gegeven.

2.1 Onderwijsontwikkelingen in de Schools

Binnen de School of Hospitality Management is in 2013 een omvangrijke curriculum-revisie in gang gezet. Doel hiervan was om meer focus in het curriculum aan te brengen. Het onderwijs is nu geconcentreerd rond vier pijlers: Real World Learning, onderzoek, persoonlijke en professionele ontwikkeling en PGO. De revisie is in september 2013 geëffectueerd en de eerste feedback van studenten en docenten is positief. De curriculum revisie is geborgd in een vernieuwd course document voor de opleiding. In het kader van Real World Learning werkten de hotel studenten onder andere mee aan twee succesvolle projecten: het fundraising diner voor Mary's Meals en het glazen huis diner voor Serious Request. De focus op kwaliteit van het onderwijs heeft in december 2013 mede geleid tot de acceptatie van de Stenden Hotel Management School samen met de Business Administration-opleiding Tourism Management als volwaardig lid van THE-ICE (International Center of Excellence in Tourism and Hospitality Education). Beide Stenden opleidingen zijn in Nederland de eerste opleidingen die deze erkenning hebben gekregen.

De School of Business werkt sinds januari 2012 met een kwaliteitsagenda die de rode draad vormt voor de constante verbetering van het onderwijs. De drie opleidingen van School of Business die het afgelopen jaar zijn geïnspecteerd (BE, ABA en IBMS) hebben allemaal een positief oordeel gekregen van de NQA. De trajecten worden nu vervolgd bij de NVAO. Er is veel geleerd en verbeterd door inzichten verkregen vanuit de visitatietrajecten. Ook bij de overige opleidingen is hiervan geprofiteerd. Er worden inmiddels voorbereidingen getroffen voor de accreditatie voor Logistiek en Economie in 2015. In studiejaar 2012-2013 is geïnventariseerd waar een kwaliteitsverbetering omtrent PGO nodig was. Hieruit is de behoefte aan een PGO training en opfriscursus naar voren gekomen. Deze actie is meegenomen in de kwaliteitsagenda en de uitvoering vindt plaats in studiejaar 2013-2014.

In 2013 is binnen de School of Social Work and Art Therapy hard gewerkt aan het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs en aan aansluiting bij de drie pijlers van Stenden. Aan de kwaliteit van het onderwijs is gewerkt door onder meer aandacht te besteden aan vernieuwing van het onderwijs, aanpassing en vernieuwing van het curriculum, door de kwaliteit van de toetsvragen en procedures rond toetsen onder de loep te nemen. Het niveau van het afstudeeronderzoek was onderwerp van evaluatie en de docenten zijn in het najaar 2013 (en doorlopend in 2014) getraind.

De BA opleiding Leisure Management heeft in 2013 van de NVAO een bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs ontvangen. Hiermee heeft de School of Leisure and Tourism management een erkenning gekregen voor haar streven naar duurzaam hoger onderwijs en toepassing daarvan in haar werkveld toerisme en leisure. In 2012 ontving de opleiding Tourism Management reeds een bijzonder kenmerk duurzaam hoger onderwijs. Deskundigheidsbevordering van docenten heeft binnen de School of Leisure and Tourism management een hoge prioriteit. Hierbij zijn vier speerpunten aangegeven: didactische vaardigheden en deskundigheid op het gebied van PGO, kennis van actuele ontwikkelingen in het werkveld, vakgerichte kennisontwikkeling en onderzoeksvaardigheden.

De grootschalige curriculumvernieuwing binnen de School of Education richtte zich in 2013 op de implementatie van de hoofdfase en de ontwikkeling van de afstudeerfase. Daarnaast werd 2013 sterk gekleurd door de (voorbereiding op de) visitaties van de Master Learning & Innovation, het speciale traject ITEPS (International Teacher Education for Primary Schools) en de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs. Daarnaast is binnen de School of Education in 2013 extra aandacht geweest voor de borging van de moduulevaluaties en het verwerken van de uitkomsten in modulurevisies. Het onderwijs-evaluatie proces wordt begeleid door een curriculum-commissie. Daarnaast is een nieuw toetsbeleid vastgesteld met daarin de borging van het eindniveau.

Binnen de School of Commerce is in 2013 een strategieplan opgesteld: "Trade Benefit Society". Dit stuk bespreekt de ontwikkelingen in de wereld van de commercie en de plannen die de School heeft om met haar opleidingen in te spelen op deze ontwikkelingen. Centraal staan de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, internationalisering, de nieuwe generatie (generatie Z, meer focus op distance learning) en de toekomst van het onderwijsaanbod (meer duaal, bijscholing, cursussen).

Zowel binnen de School of Business als binnen de Schools of MEMtech en Commerce zijn (intervisie)groepen van docenten gevormd die zich buigen over ontwikkelingen rond PGO en rond toetsing binnen de diverse curricula. Tevens zijn er twee groepen docenten op basis van de cursus onderzoeksvaardigheden bezig met een onderzoek rond PGO.

In alle Schools is er in 2013 extra aandacht geweest voor de inbedding van onderzoeksleerlijnen binnen de curricula en de borging van het eindniveau van onderzoek. Een van de resultaten van deze extra aandacht is de cursus onderzoeksvaardigheden voor docenten die in november 2013 van start is gegaan.

2.2 De kerngegevens

In onderstaande tabel zijn de kerngegevens van Stenden Hogeschool weergegeven. In 2013 is de instroom van bekostigde studenten uit Nederland gestegen met bijna 20%. Landelijk was het stijgingspercentage bijna 6%. Nagenoeg alle opleidingen profiteerden van de hogere instroom. Positieve uitschieters zijn onder andere de opleidingen Bedrijfseconomie, Informatica, Sociaal Pedagogische Hulpverlening en Hoger Hotelonderwijs. Het aantal instromers op de sites daalde licht. De instroom uit de Non-EER landen nam fors toe, terwijl de instroom uit de EER-regio stabiel bleef. De instroom in de masterprogramma's daalde licht.

Het totaal aantal Fte's in Nederland daalde in 2013 met 2% naar 689, waarvan 422 Fte onderwijzend personeel. Door de stijging van het aantal studenten steeg de ratio student/docent op de peildatum naar 25,6.

Ingeschreven studenten	Eenheid	01-09-09	01-09-10	01-09-11	01-09-12	01-09-13 ¹
Totaal aantal studenten ²	Indiv.	10.814	10.936	10.766	10.728	11.525
Nederlandse studenten bekostigd ³	Indiv.	6.301	6.263	6.127	5992	6292
Buitenlandse studenten bekostigd	Indiv.	1.735	1.751	1.693	1748	1687
Nederlandse studenten BNGR	Indiv.	1.479	1.543	1.592	1698	1873
Buitenlandse studenten BNGR	Indiv.	86	116	184	223	292
Ned. studenten niet-bekostigd	Indiv.	91	74	43	33	23
Buitenl. studenten niet-bekostigd	Indiv.	30	35	88	1	1
(Overige) Studenten Non-EER	Indiv.	427	422	351	327	331
Studenten IBC's	Indiv.	619	694	627	656	726
Masterstudenten ⁴	Indiv.	61	108	188	256	314
Grand Tour®-deelnemers	Indiv.	365	386	495	445	532
Totale instroom	Indiv.	3.529	3.377	3.278	3.053	3.516
Nederlandse 1e jaars bekostigd	Indiv.	2.395	2.362	2.297	2154	2582
Buitenlandse 1e jaars bekostigd	Indiv.	582	524	544	552	553
Nederlandse studenten BNGR	Indiv.	80	79	42	35	46
Buitenlandse studenten BNGR	Indiv.	1	-	1	1	-
Ned. 1e jaars niet-bekostigd	Indiv.	34	25	23	10	14
Buitenl. 1e jaars niet-bekostigd	Indiv.	7	6	29	1	1
(Overige) 1e Jaars Non-EER	Indiv.	138	115	94	71	117
1e jaars IBC's	Indiv.	216	186	150	173	145
Instroom Masterprogramma's ⁵	Indiv.	61	47	80	68	58
Propedeuserendement na 2 jaar ⁶	%	52,7	54,5	48,4	46,1	50,7
Uitvallers na 2 jaar	%	38,7	37,4	38,9	39,6	40,0
Afstudeerrendement na 5 jaar ⁷	%	50,7	50,6	48,6	45,6	42,7
Gemiddelde studieduur	Jaren	3,5	3,6	3,6	3,8	3,8
Personeelsomvang Nederland (Onderwijzend - & Ondersteunend- en beheerpersoneel)	Indiv.	834	834	872	869	841
	Fte	681	658	699	701	689
Personeelsomvang inclusief de IBC's	Fte	850	821	889	894	889
Personeel ≥ 40 jaar	%	71	71	68	74	75
Ratio OP/ OBP	Fte	1,53	1,58	1,67	1,61	1,58
Ratio vrouw/man	Indiv.	1,15	1,21	1,25	1,19	1,28
Ratio bekostigde student/docent	Ind./Fte	19,5	19,9	17,9	19,5	18,9
Ratio (on)bekostigde student/ docent ⁸	Ind./Fte	24,6	25,3	23,1	23,3	25,6
Ratio bekostigde student/lector	Ind./Fte	1.707	1.335	1.140	1.290	1.308
Ratio docent/lector	Fte/Fte	88	67	64	72	69

Tabel 1 Kerngegevens

1) Peildatum instroom- en inschrijvingsgegevens is per 1 september; peildatum personele gegevens is per eind december.

2) Dit zijn alle ingeschreven studenten van Stenden in Nederland, vermeerderd met de studenten die een geaccrediteerde Master volgen én de studenten die studeren aan één van de buitenlandse Campus Sites van Stenden, niet zijnde Grand Tour®-studenten noch studenten in de zin van de WHW. Niet meegerekend zijn de extranei, ook wel 'examenstudenten' genoemd. In 2013 waren dat er 69, in 2012 103, in 2011 3, in 2010 81, en in 2009 56.

3) Sinds het studiejaar 2009-2010 geldt een nieuwe bekostigingsgrondslag. Hogescholen krijgen studenten uitsluitend nominaal bekostigd, d.w.z. maximaal vier jaar voor een bachelor, onder voorwaarde dat deze nog geen graad heeft behaald. Daardoor tellen de zogenoemde BNGR-studenten (Boven Nominaal of behaalde GRAad) niet meer mee voor de bekostiging.

- 4) Dit zijn de inschrijvingen voor de geaccrediteerde Masteropleidingen Master Learning & Innovation (MLI), Master in International Leisure and Tourism Studies (MILTS) en Master in International Service Management (MISM). Niet meegeteld zijn inschrijvingen voor de leergang 'Leadership in Education' (een masterclass verzorgd door Lumius), voor de Master International Event Management (door Stenden aangeboden onder licentie van de London Metropolitan University) en de Master Special Educational Needs (door Stenden aangeboden onder licentie van Hogeschool Windesheim). Om deze reden wijken de inschrijvingen voor de masteropleidingen af van de historische gegevens in eerdere jaarsverslagen.
- 5) Omdat alle Masteropleidingen een omvang van 60 ec hebben en de masterstudenten slechts één keer collegegeld betalen, zijn de instroomcijfers van de masteropleidingen per definitie gelijk aan de inschrijvingen.
- 6) Propedeuserendement betreft het cohort 2 jaar voor genoemde peildatum.
- 7) Afstudeerendement na 5 jaar betreft cohort 5 jaar voor peildatum.
- 8) Het totaal aantal studenten vermindert met het aantal studenten op de IBC's gedeeld door de totale formatie aan OP van Stenden Hogeschool.

Alle cijfers in de tabel die betrekking hebben op studentenaantallen zijn weergegeven per peildatum 1 september 2013. Alle cijfers die betrekking hebben op medewerkers zijn weergegeven per peildatum 31 december 2013.



Hoofdstuk 3

Prestatie- afspraken

Stenden heeft in 2012 met de notitie *Niet bij prestatieafspraken alleen* haar ambitie voor de met OCW gemaakte prestatieafspraken verrat. Niet bij prestatieafspraken alleen, omdat de prestatieafspraken een plaats hebben in het totale kwaliteitsbeleid van Stenden. Samengevat is onze ambitie om:

- het rendement van de bacheloropleidingen te verhogen;
- de uitval van studenten in het eerste jaar van hun opleiding te verlagen;
- de intensiteit van het onderwijs te verhogen;
- de (gepercipieerde) kwaliteit te verhogen;
- de indirecte kosten zoveel mogelijk te beperken;
- blijvend in te zetten op de verhoging van de kwaliteit van het werk van de docenten.

Voor de versterking van onderzoek en valorisatie is in de prestatieafspraken aangegeven dat drie kernen zullen dienen als een belangrijk focuspunt: rond Tourism & Hospitality, rond Educatie (in relatie tot gedrag & maatschappij) en rond Techniek (Chemie & Duurzaamheid). Rond deze kernen zijn ook Centres of Expertise aangevraagd.

In dit hoofdstuk gaan we in op de voortgang van de prestatieafspraken. Eerst wordt de voortgang op de (verplichte) prestatie-indicatoren besproken. Daarna gaan we in op de profilering en zwaartepuntvorming met specifieke aandacht daarbij voor de Centres of Expertise.

3.1 Voortgang prestatie-indicatoren

In de volgende tabel wordt de voortgang op de door Stenden geformuleerde ambities op de prestatie-indicatoren weergegeven.

Prestatie-indicatoren					
Onderwerp		0-meting	Doelstelling 2013 (intern)	Realisatie 2013	Ambitie 2015
Studiesucces	Uitval in het 1 ^e studiejaar (cohort 2012)	28,6%	28,1%	29,2%	27%
	Switch (cohort 2012)	3%	3,1%	3,5%	4,5%
	Bachelorrendement (cohort 2008)	69,8%	69,8%	67%	72%
Kwaliteit/excellentie	Studentoordeel NSE 'opleiding in het algemeen'	63,1%	65%	65,9%	65%
Maatregelen	Onderwijsintensiteit: 12 klokuren contact in het 1 ^e studiejaar (% van de opleidingen)	50%	100%	90%	100%
	Docentkwaliteit (master/PhD)	53%	59%	59%	65%
	Indirecte kosten	1,46	geen tussen-doelstelling	niet gemeten	1,5

Tabel 2 Voortgang prestatie-indicatoren

Om onze ambities te verwezenlijken is een samenhangend pakket maatregelen uitgewerkt voor de programma's, de docenten en de organisatie van het onderwijs:

- De norm voor het Bindend Studie Advies (BSA) is met ingang van het studiejaar 13/14 verhoogd van 42EC naar 51EC. Ten behoeve van de studeerbaarheid van de programma's is waar nodig de opbouw van curricula en toetsprogramma's aangepast.
- Tijdens de voorlichtingen en open dagen is en wordt beter en gericht aandacht gegeven aan de aspirant student om zo een duidelijk beeld te schetsen van hetgeen de aspirant student mag verwachten en wat hem/haar te wachten staat.
- Het project Studiekeuzecheck is in ontwikkeling genomen: alle studenten die zich in de loop van het voorjaar 2014 voor het eerst melden bij Stenden zullen een digitale checklist aangeboden krijgen die hen helpt hun

keuze scherper te maken.

- Er worden studiekeuze(intake)gesprekken gevoerd bij de start van de opleiding. In 2013 is hier al volop mee geëxperimenteerd; in 2014 wordt dit instrument verbeterd en doorontwikkeld.
- De studieloopbaanbegeleiding is en wordt verder verbeterd (intensiever, meer structuur, vaste begeleider).
- De samenwerking met MBO-instellingen is geïntensiveerd (gezamenlijke activiteiten in het onderwijs) om zo de MBO-instroom beter voor te bereiden op het HBO. In het verlengde hiervan: met het MBO zijn eveneens voor sommige opleidingen schakelprogramma's ontwikkeld voor de MBO-instroom.
- Summercourses en extra curriculaire ondersteuningslessen worden aan de studenten aangeboden.
- In de gesprekkencyclus wordt de verbinding gelegd met de evaluatie-uitkomsten (NSE en moduulevaluaties) en op basis daarvan gerichte trainingen aangeboden voor de docenten.
- De deskundigheid en competenties bij docenten is en wordt bevorderd door middel van trainingen/opleidingen/interviewmomenten op het gebied van het PGO-onderwijs, de didactische vaardigheden, studieloopbaanbegeleiding, de actualiteit van het werkveld en op het gebied van onderzoeksvaardigheden.
- Er wordt een registratie van geplande contacturen gehanteerd die zal worden onderworpen aan een audit.

De effecten van de getroffen maatregelen en interventies blijken niet in alle gevallen uit de (kwantitatieve) realisatiecijfers 2013. De scores op de prestatie-indicatoren laten een wisselend beeld zien. De indicatoren met betrekking tot studiesucces (uitval, switch, rendement) scoren lager dan de voor 2013 geformuleerde tussen-doelen. De indicatoren met betrekking tot kwaliteit (NSE) en maatregelen (onderwijsintensiteit, academisering) scoren hoger en/of liggen op schema.

De (kwantitatieve) scores op de prestatie-indicatoren zijn echter voor ons geen doel op zich. De prestatieafspraken zijn een middel om de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek te verbeteren. Maatregelen en interventies om de kwaliteit te verhogen blijken soms op gespannen voet te staan met het (op korte termijn) behalen van de kwantitatieve doelstellingen. Zo moet de verhoging van het BSA van 42 EC naar 51 EC op termijn bijdragen aan het verhogen van het rendement. Op korte termijn beïnvloedt het echter het uitvalcijfer in negatieve zin.

Een ander voorbeeld zijn onze investeringen in het verhogen van het eindniveau. Net als onze collega HBO-instellingen investeren wij in het verhogen van het eindniveau. Zo wordt bijvoorbeeld de verbinding tussen onderzoek en onderwijs nader uitgebouwd en versterkt: de onderzoeksleerlijnen in de curricula worden doorontwikkeld, de resultaten uit onderzoek worden verwerkt in de curricula en de onderzoeksvaardigheden en onderzoeksinzet van onze medewerkers wordt vergroot. De verhoging van het eindniveau draagt vanzelfsprekend positief bij aan de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. Op korte termijn heeft het echter een negatieve invloed op het (kwantitatieve) rendementscijfer.

De komende periode zetten we het beleid onverminderd voort en werken verder aan de versterking van de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek en aan de (realisatie van de) prestatieafspraken.

3.2 Voortgang profilering en zwaartepuntvorming

3.2.1 Samenwerking Stenden - NHL

In het kader van profilering en zwaartepuntvorming willen we eerst de in 2013 in gang gezette intensivering van de samenwerking tussen Stenden en NHL noemen. Stenden en NHL werken al jaren met elkaar samen in diverse (onderwijsinhoudelijke) samenwerkingsverbanden. Voorbeelden hiervan zijn de Academische Pabo die samen met de RUG en de Hanzehogeschool wordt aangeboden, de internationale opleiding IBandMS die samen met Hogeschool Van Hall Larenstein wordt aangeboden en de samenwerking binnen de University Campus Fryslân. Ingegeven vanuit het primaire proces 'onderwijs en onderzoek' en gekoppeld aan de bijdrage die kan worden geleverd aan het versterken van de kenniseconomie in het algemeen en van Noord Nederland in het bijzonder, zijn we medio 2013 gestart met het uitbouwen en intensiveren van deze samenwerking.

Er zijn op basis van een interne en externe analyse op hoofdlijn, twaalf velden gedefinieerd waarbinnen de samenwerking meerwaarde kan opleveren: Vrijtijdseconomie, Care, Cure & Hospitality, Biobased economy, MKB in breed perspectief, Water(technologie)/Maritiem, Smart industry & advanced technologies, Education Valley, Inclusive society, Digitalisering & Multimedia, Internationale meerwaarde, Economische studies en

Multidisciplinair Innovatie Centrum. Per “veld” is een verkenningsteam bestaande uit Stenden en NHL medewerkers eind 2013 gestart met het onderzoek naar de meerwaarde in de samenwerking met daarbij de focus op versterking van kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

In 2014 zullen de uitkomsten van deze verkenningen worden geanalyseerd evenals de uitkomsten van het parallelle proces dat is opgestart met betrekking tot de samenwerking van de ondersteunende diensten. Deze analyses zullen richting geven aan het vervolg van het samenwerkingsproces.

3.2.2 Sectorplan Noord

In de prestatieafspraken is aangegeven dat de vier samenwerkende noordelijke hogescholen (Hanzehogeschool, Van Hall Larenstein, NHL Hogeschool en Stenden) het als een gezamenlijke missie zien om de komende vijf jaar een optimale opleidings- en kennisinfrastructuur te realiseren in de regio. Deze ambitie is vormgegeven via het Sectorplan Noord. Elke hogeschool is daarbij trekker van een of meer thema's. De thema's van Stenden zijn Toerisme en Educatie. Op deze thema's hebben de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden:

Toerisme

In het kader van het sectorplan Noord ontwikkelen de vier samenwerkende noordelijke hogescholen een topminor Toerisme en Vrije tijd. Het European Tourism Futures Institute (ETFI) zal, na een periode met subsidieondersteuning (2010-2013), doorgaan als zelfstandig onderzoekseenheid en participeren in het Centre of Expertise Leisure, Toerisme en Hospitality (CELTH). Het ETFI heeft in de afgelopen periode een inhoudelijke en financiële basis gelegd om door te groeien naar een Europese status. Het netwerk met veertien Europese toerisme opleidingen werkt samen om het onderzoek naar de toekomst van duurzaam toerisme in Europa te verstevigen.

Ook de samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen om gezamenlijk met de University Campus Fryslân een WO-master Toerisme/Leisure te ontwikkelen heeft in 2013 vorm kunnen krijgen. Met de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen is een samenwerkingsovereenkomst getekend om in 2014 een pre-master en WO-master te ontwikkelen.

De opleidingen Hotel Management School en Tourism Management zijn volwaardig lid geworden van THE-ICE (International Center of Excellence in Tourism and Hospitality Education). Beide Stenden opleidingen zijn in Nederland de eerste opleidingen die deze erkenning hebben gekregen.

Educatie

Ontwikkelingen zoals de demografische krimp, de noodzaak in de regio om in PO en VO opleidingsachterstanden (snel) in te lopen, de vergrijzing van het lerarenkorps en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden voor een nieuwe tijd, maken dat een herpositionering van de lerarenopleidingen nodig kan zijn. Onder leiding van een externe deskundige hebben Stenden, de NHL en de Hanzehogeschool gezamenlijk een toekomstverkenning uitgevoerd naar de wenselijke vormgeving van het aanbod van lerarenopleidingen in de drie noordelijke provincies.

Verder zijn in 2013 op het gebied van educatie Stenden Professionals (voorheen Lumius) en het Educatief Centrum Noord en Oost (ECNO) van de NHL nauwer gaan samenwerken. Zij opereren nu waar mogelijk gezamenlijk op de markt van onderwijs en trainingen aan leraren en onderwijsondersteuners in alle vormen van primair en voortgezet onderwijs.

3.2.3 Onderwijsaanbod en onderwijsdifferentiatie

Zoals in de prestatieafspraken is verwoord, geldt voor de ontwikkeling van het onderwijsaanbod en de differentiatie van het onderwijs, naast de samenwerking met de andere noordelijke hogescholen (Sectorplan Noord), het belang voor de regionale economie en de regionale rol die Stenden daarin vervult. Dit betekent onder andere dat wordt ingezet op uitbreiding van het aanbod van Associate Degree (AD) opleidingen en op de doorstroomprogramma's vanuit het mbo.

Associate Degree (AD) opleidingen

Stenden biedt zeven twee-jarige Associate Degree (AD) opleidingen aan in de domeinen Hoger Economisch

Onderwijs en Hoger Technisch en Natuurwetenschappelijk Onderwijs. In 2013 is in Emmen een nieuwe AD opleiding gestart: AD Logistiek en Economie. Zie bijlage 3 van het jaarverslag voor een totaaloverzicht van de opleidingen, waaronder de AD opleidingen.

Het aantal AD studenten in 2013 bedroeg 545 ten opzichte van 424 in 2012.

Doorstroomprogramma's vanuit het MBO

- Om de doorstroom van het MBO naar het HBO te optimaliseren en om de uitval van mbo-studenten op het HBO te verlagen, hebben de vier HBO- en zeven MBO instellingen in het noorden de handen ineen geslagen en gezamenlijk gekozen voor een aanpak tot een betere aansluiting/ doorstroom. Op basis van het in december 2012 ondertekende convenant tussen de onderwijsinstellingen zijn in 2013 vijf deelprojecten geformuleerd: Actieve keuzebegeleiding; gericht op het keuzeproces van de mbo-student en de rol die het MBO en HBO daarin spelen.
- Toelatingseisen: gericht op de vraag hoe de HBO-instellingen de regeling toelating hoger onderwijs volgens de wet Kwaliteit in Verscheidenheid gaan invullen.
- Toelating-/deficiëntieonderzoeken; gericht op de wijze waarop de HBO-instellingen de toelating-/deficiëntieonderzoeken gezamenlijk gaan organiseren.
- Studievaardigheden; gericht op het ontwikkelen van een generieke set studievaardigheden en daarop aanvullend didactische en methodische handvatten.
- Monitoring doorstroomgegevens/studiesucces; gericht op het verzamelen en analyseren van doorstroomgegevens.

In 2013 zijn multidisciplinaire werkgroepen gestart om vorm en inhoud te geven aan de vijf deelprojecten. Er is gewerkt aan uitgangspunten voor de keuzebegeleiding, aan voorbeeldactiviteiten voor keuzebegeleiding, er zijn besluiten voorbereid voor afspraken omtrent de toelatingseisen en de toelating-/deficiëntieonderzoeken, de toelating-/deficiëntieonderzoeken zijn inhoudelijk voorbereid, er is gestart met de uitwerking van de generieke set studievaardigheden, er zijn pilots studievaardigheden voorbereid en er is gestart met het verzamelen en analyseren van doorstroomgegevens. In 2014 zal vervolg worden gegeven aan de deelprojecten en zullen de activiteiten verder worden ontplooid.

Masteropleidingen

Op de gebieden Educatie, Hospitality en Leisure&Tourism worden masteropleidingen aangeboden. In totaal namen 314 studenten deel aan één van de vier masteropleidingen (in 2012 waren dit er 256).

In 2013 is begonnen met de voorbereidingen voor de Master Polymer Engineering, die vanaf 1 februari 2014 in samenwerking met Hogeschool Windesheim op de locatie Emmen wordt aangeboden. Ook de Rijksuniversiteit Groningen, Wageningen Universiteit en Universiteit Twente zijn betrokken bij deze masteropleiding.

3.3 Voortgang Centres of Expertise

Stenden draait mee in drie Centres of Expertise waarvan in één Centre in de rol van penvoerder. Per Centre worden de ontwikkelingen weergegeven.

3.3.1 Centre of Expertise Smart Polymeric Materials: Green PAC (Penvoerder: Stenden)

Het jaar 2013 heeft in het teken gestaan van het schrijven van de businesscase in nauw overleg met de regiegroep Chemie en alle stakeholders. In het businessplan is aangegeven op welke thema's en onderzoekslijnen Green PAC zich richt en op welke wijze cofinanciering tot stand komt.

Naast het opzetten van de organisatie en de reguliere doelstellingen was de voornaamste target voor 2013 het verkrijgen van de ILAB/COCI status. Deze is in oktober 2013 formeel verleend door de regiegroep Chemie waardoor het Green PAC zich nu een nationaal kennisknooppunt op het gebied van groene chemie mag noemen. De lectoraten van Stenden en Hogeschool Windesheim passen inhoudelijk goed binnen de programmalijnen en zijn betrokken bij de uitvoering van de projecten.

Stenden heeft als penvoerder in september het businessplan aan de Review Commissie gepresenteerd. De

Commissie heeft aangegeven enthousiast te zijn over het plan en heeft vertrouwen in het vervolg. Wel heeft de Commissie erop gewezen dat de aansturing van het Centre aandacht behoeft. In navolging hierop is inmiddels een directeur aangesteld en zijn een aantal sleutelfuncties al ingevuld. Ondersteuning gebeurt vanuit Stenden Hogeschool vanuit haar rol als penvoerder.

Inmiddels heeft het Centre al enkele kleine successen mogen boeken in de vorm van een aantal starters die zich al aan het ILAB verbonden hebben en zijn er al gesprekken gaande voor activiteiten binnen Emmtec.

3.3.2 Centre of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH)

Het Center of Expertise Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH) is in 2013 samen met de penvoerder NHTV en Hogeschool Zeeland van start gegaan. Het jaar 2013 heeft in het teken gestaan van de opbouw van de organisatie. Als basis hiervoor is een businessplan gemaakt. Naast een uitvoerend programma bureau kent CELTH advies organen waarin het bedrijfsleven is vertegenwoordigd. CELTH wordt bestuurlijk door de drie collegevoorzitters geleid. Het programma bureau staat onder leiding van een directeur. Deze is per eind 2013 benoemd en start per januari 2014.

In het businessplan is aangegeven op welke thema's en onderzoekslijnen CELTH zich richt en op welke wijze cofinanciering via PPS constructies (publiek private samenwerking) tot stand komt. Eind 2013 is er in dit kader een twintigtal intentieverklaringen getekend met overheden, bedrijven en branche organisaties. Tevens zijn sinds oktober een zestien projecten gestart met cofinanciering waarbij medewerkers van Stenden Hogeschool, de NHTV en Hogeschool Zeeland samenwerken. De lectoraten van Stenden passen inhoudelijk goed binnen de programmalijnen en zijn betrokken bij de uitvoering van de projecten.

Penvoerder NHTV heeft in september het businessplan aan de Review Commissie gepresenteerd. De Commissie heeft aangegeven dat men inhoudelijk meer focus wil zien en zorgen heeft over de realisatie van de cofinanciering op langere termijn. Naar aanleiding van deze feedback wordt er gewerkt aan een aanscherping van onderzoeksthema's en wordt versneld gewerkt aan de op maat uitvoeringsprogramma's ten behoeve van de publiek/private partners.

3.3.3 Centre of Expertise Healthy Ageing

Stenden is binnen de Centre of Expertise Healthy Ageing de trekker van twee zogenoemde innovatie-werkplaatsen: 'Kwaliteit van leefomgeving bij zorg, wonen en vrije tijd' en 'Healthy Lifestyle Hospitality'. Deze innovatiewerkplaatsen hebben voor Stenden invulling gekregen bij het lectoraat Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie.

De innovatiewerkplaats 'Kwaliteit van leefomgeving bij zorg, wonen en vrije tijd' gaat door co-makership innovatieve producten en diensten ontwikkelen om de zelfstandigheid (wonen en werken) van ouderen te bevorderen. Een ander doel is de ontwikkeling van kennis en kunde van de (werknemers van) bedrijven en (studenten van) de onderwijsinstellingen om te leren en werken met deze producten en diensten.

De innovatiewerkplaats 'Healthy Lifestyle Hospitality' ontwikkelt nieuwe vormen van recreëren in instellingen die gastvrijheid bieden in combinatie met het bevorderen van een gezonde levensstijl en care & cure-voorzieningen. De verbinding van Healthy Ageing en genoemde innovatiewerkplaatsen zien we terug in de opleidingen van Stenden Hotelmanagement School, van de School of Leisure en Tourism management en in diverse relevante minors.



Ontwikkeling van
Veelvormig
Christelijk
Basisonderwijs

Service

Hoofdstuk 4

Onderzoek

Onderzoek krijgt steeds meer zijn plek en raakt steeds verder geborgd binnen de opleidingen; onderzoeklijnen worden meer en meer verweven met het curriculum en studenten en medewerkers komen steeds meer in aanraking met de lectoraten.

In 2013 is samengewerkt met ruim 60 organisaties of bedrijven buiten Stenden. De samenwerking resulteerde in een tweede en derde geldstroom van ruim € 1 miljoen. De betrokkenheid van studenten bij onderzoeksprojecten steeg naar 7%, terwijl 147 docenten (ruim 25%) werden betrokken bij onderzoeksprojecten. Zowel voor studenten als docenten betekende dit een groei in deelname.

4.1 Ontwikkelingen lectoraten

Eind 2013 heeft Stenden Hogeschool 15 lectoraten en kenniskringen met in totaal 17 lectoren. Om meer focus aan te brengen in het onderzoek van Stenden Hogeschool is in de loop van 2013 besloten het lectoraat Ondernemerschap, Innovatie en Kenniscirculatie (OIK) alsmede het lectoraat Mens en Organisatie niet voort te zetten. Het lectoraat Scenarioplanning in de School of Leisure en Tourism management, met lector Dr. Albert Postma, is in 2013 verlengd voor een periode van vier jaar. Ook het lectoraat Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie met lector Dr. Ineke Delies is verlengd tot 2017. Zoals in het instellingsplan van Stenden 'Wereldwijs. 2013-2017' is aangekondigd werd in 2013 het eerste pijlerlectoraat opgericht. Dr. Robert Coelen is op 1 november officieel geïnstalleerd als lector Internationalisation of Higher Education. Voor de andere pijlerlectoraten, PGO en Onderzoek, worden voorbereidingen getroffen.

De lectoraten sluiten aan op de opleidingsdomeinen en het strategisch profiel van Stenden. Alle lectoren en kenniskringen voeren toegepast onderzoek uit, onderhouden netwerkrelaties met maatschappelijke en wetenschappelijke vakcollega's en publiceren in relevante researchmedia en vakbladen. Nederlandse en internationale vakdeskundigen maken als extern lid deel uit van de kenniskringen. Zowel bachelor- als masterstudenten worden betrokken bij bestaande en toekomstige onderzoeksprojecten.

4.2 Erkende kwaliteit

In 2014 zal de eerste externe evaluatie van een onderzoekseenheid 'nieuwe stijl', namelijk van een cluster van lectoraten, plaatsvinden. De onderzoekseenheid van de School of Leisure and Tourism management zal hier het spits afbijten.

De in 2012 ingestelde Advisory Board for Research and Academization hield in 2013 twee zittingen. In maart en november waren er in Leeuwarden bijeenkomsten van deze externe adviesraad met vertegenwoordigers van universiteiten uit binnen- en buitenland. De Advisory Board heeft als doel om te reflecteren op de academisering en het onderzoek van Stenden.

4.3 Scholing Onderzoeksvaardigheden Docenten

Om uitdrukking te geven aan het belang van 'nieuwsgierigheid' van studenten en docenten van Stenden ging in 2013 de cursus Scholing Onderzoeksmethoden voor Docenten van start. De cursus heeft een duur van tien dagdelen, gaat met een begeleidende opdracht gepaard en is in principe verplicht voor alle lesgevendenden. De achterliggende gedachte is om het gezamenlijke leerproces met betrekking tot methoden van onderzoek te stimuleren. De kwaliteit van het onderwijs aan de studenten is het achterliggende doel.

Tabel 3 Lectoren, Centres of Expertise en Kenniscentra per School

School of	Lectoraat	Lector	Bijzonderheden
Business	Economie op Mensenmaat	Ir. Piet van Elswijk	<ul style="list-style-type: none"> EcoMLab; Samenwerkingsproject met Hogeschool Zuyd
Commerce	Ondernemerschap, innovatie en kenniscirculatie	Dr. Jan Waalkens	Tot 31.12.2013
Education	Fries en Meertaligheid	Dr. Alex Riemersma	In samenwerking met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
	Identiteitsontwikkeling	Dr. Cil Wigmans	
	Early Childhood	Dr. Ineke Oenema-Mostert	
Dr. Sineke Goorhuis-Brouwer			
Hospitality Management	Service Studies	Dr. Elena Cavagnaro	Center for Expertise Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH)
	Gastronomy	Dr. Peter Klosse	Eindigt maart 2014
Media and Entertainment and Technology	Organizations and Social Media	Dr. Jim Slevin	
	Duurzame Kunststoffen	Dr. Jan Jager	<ul style="list-style-type: none"> Centre of Expertise "Smart Polymeric Materials" GreenPAC Kenniscentrum Stenden PRE
Dr. Rudy Folkersma			
Social Work and Arts Therapies	Social Work and Arts Therapies	Dr. Marinus Spreen	
	Leadership and Change Management	Dr. Gabriël Anthonio	
	Mens en Organisatie	Dr. Adriaan Bekman	Tot 31.12.2013
Tourism and Leisure	Scenario Planning	Dr. Albert Postma	<ul style="list-style-type: none"> Kenniscentrum ETFI Center for Expertise Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH)
	Mariene Wetlands Studies	Drs. Hans Revier	<ul style="list-style-type: none"> Kenniscentrum ETFI Center for Expertise Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH)
	Duurzame Innovatie in de Regionale Kenniseconomie	Dr. Ineke Delies	<ul style="list-style-type: none"> In samenwerking met het Alfa College Center of Expertise Healthy aging Center for Expertise Leisure, Tourism, Hospitality (CELTH)

4.4 Lumius (Stenden Professionals)

Onderzoek en valorisatie vindt ook plaats in Lumius, de commerciële tak van Stenden. Lumius is onderdeel van de aparte vennootschap Wyswert BV en biedt bedrijfsoplossingen aan door procesverbetering, marktonderzoek en professionalisering van medewerkers. Lumius is gericht op kennisvalorisatie (via onderzoek, training en advies) en brengt de kennis die binnen Stenden aanwezig is tegen betaling in de praktijk. Ook dit onderzoek staat niet los van het onderwijs. Het wordt vaak uitgevoerd door docenten en studenten.

In 2013 heeft Lumius een strategische heroriëntatie ondergaan. Doel hiervan was om de contractactiviteiten van Lumius dichter bij het onderwijs en het onderzoek binnen de Schools te brengen en een scherpere focus te creëren op ondersteuning van de Schools. Om hieraan ook organisatorisch vorm te geven is één van de Heads

of School nu tevens directeur van de organisatie. De heroriëntatie is afgesloten met een naamswijziging: vanaf 1 januari 2014 is de naam Stenden Professionals. Binnen Stenden Professionals krijgt kennisvalorisatie vorm en worden alle contractactiviteiten van Stenden Hogeschool ondergebracht. In 2013 zijn hiertoe een aantal projecten gerealiseerd: onderzoekopdrachten in het kunststoflab in samenwerking met de School of MEMTech, een HRM training in samenwerking met de School of Business, de leergang Ouderenwerk 3.0 in samenwerking met de School of SWAT. Deze projecten worden gefinancierd uit tweede en derde geldstromen.

Op het gebied van educatie heeft Stenden Professionals in 2013 de samenwerking gezocht met ECNO van de NHL. Gezamenlijk opereren zij op de markt van onderwijs en trainingen aan leraren en onderwijsondersteuners in alle vormen van primair en voortgezet onderwijs.

Voor de marktactiviteiten (van Lumius) volgt Stenden de Gedragscode Praktijkgericht Onderzoek van het HBO.



Hoofdstuk 5

Internationalisering

In het instellingsplan Wereldwijd is internationalisering benoemd als strategische pijler van Stenden. In 2013 lag de focus van internationalisering op uitbreiding en invulling van de doelen die in 2012 waren vastgesteld: 'internationalization abroad', 'mobility of staff and students' en 'internationalization at home'. In september 2013 is een Head of Sites benoemd met als belangrijkste taak het dichterbij elkaar brengen van de programma's op de IBC's en de Heads of School in Nederland. De Head of Sites heeft een rol gespeeld in:

- Overzicht houden op de interne audits op toetsystemen en de daaruit volgende rapportages en actieplannen;
- Toezien op tijdige voorbereiding van de Onderwijs en Examenreglementen (OER) en het voorleggen ervan aan het CvB;
- De start van de Community of Practice over internationalisering;
- Coördinatie van een stuurgroep en projectgroep voor IBC studenten die hun verplichte jaar in Nederland komen studeren;
- Het faciliteren van besprekingen met verschillende Heads of school over de mogelijkheden van het aanbieden van bachelorprogramma's op de IBC's;
- De doorontwikkeling van het internationaliseringsbeleid in samenwerking met relevante stakeholders.

Door middel van een Community of Practice worden alle betrokken partijen bij elkaar gebracht: vertegenwoordigers van de Schools, van de stafafdelingen en van de buitenlandse vestigingen (International Branch Campuses - IBC's). Deze community is een platform waarbinnen internationalisering en de uitwerking daarvan binnen verschillende opleidingen en afdelingen vorm kan krijgen. Samenwerking tussen de Nederlandse vestigingen en de campuses is vastgelegd in een zogenaamd 'Responsibility Document' dat een belangrijke rol heeft in uitvoering van (onderwijs) activiteiten op de campuses.

In september 2013 heeft de eerste vergadering van de Internationalisation Advisory Board plaatsgevonden. Hierbij werd de huidige stand van zaken besproken als ook de plannen en uitdagingen met betrekking tot internationalisering binnen Stenden. In de Advisory Board hebben een aantal vooraanstaande deskundigen, met een sterke visie op de implementatie van internationalisering, zitting. Deze adviesraad is ingesteld op aanbeveling van het Expert panel dat in opdracht van het College van Bestuur in 2011 onderzoek deed naar de internationaliseringsstrategie van de hogeschool.

De voortgang op internationalisering wordt binnen opleidingen gevolgd door middel van het MINT instrument (Mapping Internationalization Instrument). Dit geeft voor opleidingen handvatten om de mate van internationalisering te volgen en te verbeteren.

In 2013 heeft de NQA een audit gehouden op het systeem van toetsing in Stenden Zuid Afrika en Stenden Qatar. De audit stond onder regie van de examencommissies van International Tourism Management, International Hospitality Management en International Business and Management Studies. De NQA concludeerde dat het systeem voldoet in de borging van de kwaliteit van toetsing en gaf daarnaast aanbevelingen voor verdere verbetering en versterking van het systeem. Deze aanbevelingen zijn verwerkt in een actieplan en er is een werkgroep ingesteld om uitvoering te geven aan dit plan.

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen heeft de hogeschool in 2013 veel tijd geïnvesteerd in de kwaliteit van de onderwijsprogramma's op de IBC's.

5.1 Internationalization Abroad

Voor de programma's die op de IBC's worden aangeboden geldt dat de hoofdvestiging de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de onderwijsprogramma's heeft en hiermee ook het niveau van de eindkwalificaties verzekert. De PDCA-cycli van de Nederlandse vestigingen en de buitenlandse vestigingen en de verbeterplannen die daaruit volgen nauw op elkaar afgestemd. Behalve de hiervoor genoemde externe audit op toetskwaliteit, vinden ook audits plaats op scripties en stageverslagen van IBC-studenten. Hiermee wordt een verdere validatie van de kwaliteit en het niveau van de programma's geborgd.

Sinds twee jaar houdt de Hotel Management School internationale bijeenkomsten, waarbij moduulcoördinatoren uit Leeuwarden, Qatar en Zuid Afrika elkaar treffen en informatie uitwisselen. De resultaten hiervan zijn goed en de bijeenkomsten hebben geleid tot co-creatie van onderwijsinhoud (waaronder PGO taken en moduulopdrachten): met recht internationalisering van hoger onderwijs zoals bedoeld in het instellingsplan 'Wereldwijs'.

5.2 Mobility of staff and students

De IBC's geven zowel staf als studenten de mogelijkheid om kennis te maken met internationaal onderwijs en andere culturen. Dit gebeurt door middel van de Grand Tour en door uitwisseling. In 2013 maakten 611 studenten van de Nederlandse vestigingen, 24 studenten van de IBC's en 88 docenten gebruik van de mogelijkheid internationale ervaring op te doen. Het Grand Tour programma telt in 2013 inclusief de nieuwe minor International Marketing & Cross cultural management 19 verschillende minors .

Studiejaar	Exchange (uitgaand)	Exchange (inkomend)	Staf mobiliteit
2013-2014	120	129	88 (2013)
2012-2013	157	140	57 (2012)
2011-2012	186	129	38 (2011)
2010-2011	195	101	-
2009-2010	212	-	-

Tabel 4 Ontwikkeling in exchange van studenten en docenten 2009 - 2013

Het aantal deelnemende studenten vanuit de IBC's groeit en is daarmee een voorbeeld van hoe het Grand Tour-programma zich heeft ontwikkeld in de afgelopen jaren.

Number of all GT students	Semester 1	Semester 2	Semester 1+2	TOTAL
from original campus site	<i>Sept - Jan</i>	<i>Feb - Jun</i>	<i>Sept - Jun</i>	
Bali	6	5	2	13
Thailand				0
South Africa	4	5	1	10
Qatar			1	1
The Netherlands	149	342	11	502
TOTAL	159	352	15	526

Tabel 5 Aantal deelnemende studenten aan de Grand Tour in 2013 naar campus site

Studiejaar	Grand Tour (uitgaand alle vestigingen)	Grand Tour (inkomend naar Nederland)
2013-2014	526	6
2012-2013	445	5
2011-2012	492	2
2010-2011	386	8
2009-2010	334	2

Tabel 6 Ontwikkeling in het aantal Grand Tour studenten 2009 - 2013

Aantal modules	Module 1 2013-2014	Module 2 2013-2014	Module 3 2012-2013	Module 4 2012-2013	TOTAAL 2013
Zuid Afrika	70	59	102	92	323
Qatar	7	10	12	10	39
Bali	54	24	102	41	221
Thailand	16	36	39	93	184
TOTAAL	147	129	255	236	767

Tabel 7 Aantal gelopen Grand Tour modules in 2013

Regelgeving van het Ministerie van OCW vereist dat bachelor studenten van de IBC's voor het verkrijgen van het Nederlandse diploma tenminste 60 EC van hun bachelorprogramma in Nederland volgen. In 2013 zijn hiervoor de voorbereidingen getroffen en begin 2014 zijn de eerste vier studenten gestart met hun studiejaar in Nederland.

5.3 Internationalization at Home

Het aantal internationale studenten dat kiest voor een studie aan Stenden Hogeschool is in 2013 licht gestegen. Studenten uit meer dan 70 verschillende landen volgen één van de opleidingen aan Stenden Hogeschool. Deze aantallen ondersteunen nog eens de culturele diversiteit en de ambitie van Stenden om een internationale hogeschool te zijn. In onderstaande tabel zijn de tien belangrijkste landen van herkomst weergegeven.

Bondsrepubliek Duitsland	1667
China	227
Bulgarije	76
Litouwen	46
Roemenië	38
Letland	29
Rusland	20
Oostenrijk	19
Groot Brittannië	13
Oekraïne	12

Tabel 8 Land van herkomst ingeschreven internationale studenten 2013, peildatum 1 september 2013

In 2013 is de Engelstalige bacheloropleiding ICT van start gegaan waardoor van de 20 bachelor opleidingen aan Stenden Hogeschool in Nederland er nu negen (ook) in het Engels aangeboden. Twee van de vier masteropleidingen zijn Engelstalig. De programma's Commerciële economie en International Business & Languages zijn in 2013 grondig geanalyseerd op hun internationale oriëntatie. De opleidingen van de School of Social Works & Art Therapy hebben hun samenwerking met Duitse partners in Velbert, Marburg en Lippstadt geïntensiveerd. In samenwerking met hogescholen en universiteiten in Finland en Engeland wordt door deze opleidingen gewerkt aan de introductie van gezamenlijke opdrachten in het curriculum. Voor International Teacher Education for Primary Schools is medio 2013 het samenwerkingscontract met de Scandinavische partners getekend. De belangstelling voor dit speciale traject van de Opleiding tot Leraar Basisonderwijs is groot; in september 2013 (het 2^e jaar van ITEPS) waren er al circa 90 studenten.



Hoofdstuk 6

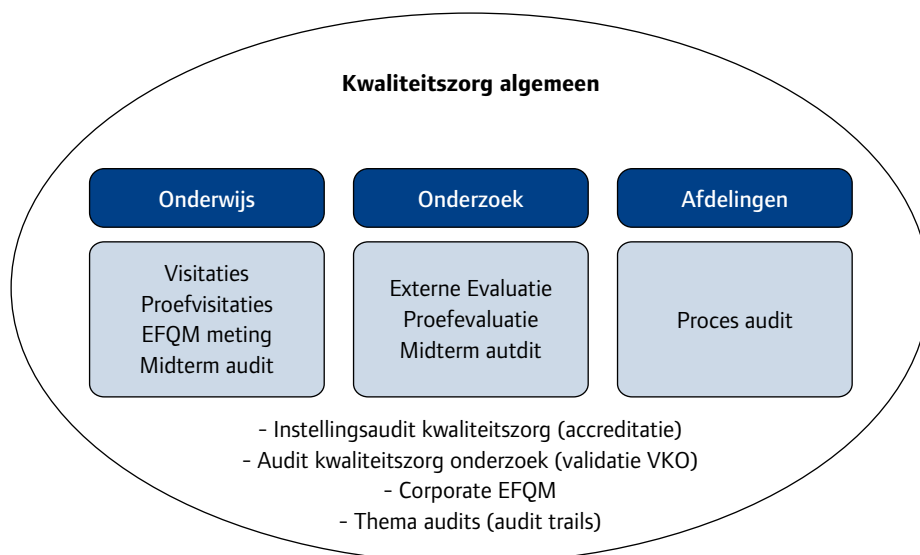
Kwaliteitszorg

Stenden Hogeschool heeft een systeem van kwaliteitszorg dat de volgende drie aandachtsvelden bestrijkt:

- algemeen;
- onderwijs;
- onderzoek.

Kwaliteitszorg **algemeen** betreft de kwaliteitszorg op instellingsniveau en de wijze waarop zaken op instellingsniveau adequaat worden geregeld teneinde bij te dragen aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Kwaliteitszorg **onderwijs** betreft instrumenten en structuren om de kwaliteit van het onderwijs te kunnen garanderen. Kwaliteitszorg **onderzoek** gaat over de afspraken en instrumenten die worden ingezet om de kwaliteit van het onderzoek zeker te stellen, tevens met als doel de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Dit alles binnen de kaders van de strategie van Stenden Hogeschool.

Stenden Hogeschool beschikt over een kwaliteitssysteem waarvan auditing een onderdeel is. Los van de periodieke visitaties in het kader van de kwaliteitsbewaking door de NVAO en BKO (Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek), organiseert Stenden zelf in de diverse onderdelen van de organisatie verschillende audits. De kwaliteit van de auditpanels wordt geborgd door hetzij de inzet van gecertificeerde interne auditoren, hetzij van externe panels. In onderstaand figuur wordt dit inzichtelijk gemaakt.



6.1 Algemeen

Stenden Hogeschool is op 17 en 18 oktober 2013 geïnspecteerd door een NVAO panel voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg. De audit trails ten behoeve van de Instellingstoets zijn uitgevoerd op 11, 12 en 13 november 2013. De onderwerpen van deze audit trails betroffen: Studeren met een functiebeperking, Internationalisering en PDCA-cyclus rond verhoging van gerealiseerde eindkwalificaties van studenten. Zowel het verkennende bezoek als de verdiepende audit trails waren stevige, nauwgezette, kritische onderzoeken. De inspanningen vanuit alle kanten van de organisatie om een goed beeld van Stenden te laten zien, leidden tot een positief doorlopen visitatie: het panel proefde een duidelijke kwaliteitscultuur, de Kritische Reflectie werd gewaardeerd en het beeld dat tijdens de bezoeken was opgedaan lag in lijn met de Kritische Reflectie. Ofwel, Stenden is 'in control' over de kwaliteit van haar opleidingen.

Sinds 2011 maakt de thema-audit onderdeel uit van het kwaliteitszorgsysteem van Stenden. Met dit instrument op instellingsniveau beoogt Stenden om de kwaliteit van de processen en/of producten te bewaken en te verbeteren. In november 2013 is er een thema-audit uitgevoerd op de course documents van alle opleidingen. Alle Schools zijn in december 2013 geïnformeerd over hun eigen auditbevindingen en ondernemen actie naar aanleiding van de resultaten.

In het voorjaar van 2013 heeft het auditorenteam van Stenden een audit uitgevoerd op het toetsstelsel van de opleidingen International Hospitality Management, International Tourism Management en International Business and Management Studies in zowel Nederland als op de sites. Deze audit ging vooraf aan de externe audit door de Netherlands Quality Agency. Hiervoor heeft het auditorenteam een auditkader ontwikkeld op basis van bestaand beleid en protocollen, waarna deze afspraken zijn vergeleken met de praktijk aan de hand van een documentenstudie en interviews. De auditbevindingen zijn gerapporteerd aan de betreffende Heads of School en zij hebben actieplannen ontwikkeld ten behoeve van de kwaliteitsborging van de aanbevelingen inzake het toetsstelsel.

De resultaten van alle externe en interne onderzoeken en de daaruit voortvloeiende aandachtspunten voor onderwijs en onderzoek vinden hun neerslag in het interne jaarverslag 'De Kwestie van Kwaliteit'. In augustus 2013 is de zesde editie verschenen. De volgende aandachtspunten zijn hierin naar voren gekomen:

Aandachtspunten 2013/2014
<p>1. Kwaliteit personeel De volgende subthema's vragen met name aandacht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhoudelijke deskundigheid; • Didactische kwaliteit; • Kwaliteit van feedback; • De mate van inspirerend zijn; • De kennis van de beroepspraktijk.
<p>2. Toetsing en beoordeling De volgende subthema's vragen met name aandacht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau afstuderen; • Inzicht in de eindkwalificaties in het programma; • De kwaliteit van toetsing op kennis en inzicht, op vaardigheden en op aansluiting bij de inhoud van de opleiding.
<p>3. Kleine Kwaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijdig publiceren van toetsresultaten; • Tijdig bekendmaken van (wijzigingen in het) toetsrooster; • Informatie over de studievoortgang, uitkomsten van onderwijsevaluaties; • De wijze waarop de opleiding reageert op klachten.

De aandachtspunten uit 'De Kwestie 6' zijn als verbeterpunten opgenomen in de Jaarplannen van de Schools waardoor borging van de Stenden-brede reflectie wordt gerealiseerd.

6.2 Onderwijs

In 2013 zijn zes bacheloropleidingen gevisiteerd, te weten Commerciële Economie, Small Business en Retail Management, Bedrijfseconomie, International Business and Management Studies, Toegepaste Bedrijfskunde en Media en Entertainment Management. Daarnaast is er één masteropleiding in 2013 gevisiteerd: Learning & Innovation. De opleidingen die zijn geaccrediteerd, zijn de bacheloropleidingen Toegepaste Bedrijfskunde, Creatieve Therapie en Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs en de masteropleiding Polymer Engineering.

In 2013 zijn er negen midterm audits uitgevoerd door interne auditpanels bij de volgende bacheloropleidingen: Opleiding tot Leraar Basisonderwijs, International Business and Languages, Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Human Resource Management, Werktuigbouwkunde, Informatica, Technische Informatica, Chemie en Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek.

6.3 Onderzoek

In het kader van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) evalueert Stenden haar onderzoekseenheden door externe panels. In 2013 is één onderzoekseenheid geëvalueerd van de School of Commerce:

Ondernemerschap, Innovatie en Kenniscirculatie.

Ten behoeve van de kwaliteitsborging van het onderzoek van Stenden worden ook midterm audits uitgevoerd bij de onderzoekseenheden. In 2013 is er een midterm audit uitgevoerd bij de School of Education met de lectoraten: Fries en Meertaligheid, Identiteitsontwikkeling en Early Childhood.

6.4 Examencommissies

Een specifieke rol in de borging van onderwijskwaliteit en het eindniveau is weggelegd voor de examencommissies. Het College van Bestuur heeft conform de Wet op Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW) examencommissies ingesteld. Voor elke School heeft het College van Bestuur één Examencommissie ingesteld en de leden benoemd. Een Examencommissie kan bestaan uit een aantal kamers. Elke Examencommissie kent een onafhankelijke positie in de organisatie. Daarnaast is lidmaatschap van leden van het management met een financiële verantwoordelijkheid uitgesloten. Als lid van de Vereniging Hogescholen is Stenden Hogeschool gehouden aan het bindingsbesluit dat de Algemene Vergadering van de toenmalige HBO-raad op 3 februari 2011 heeft genomen betreffende de positionering en inrichting van een Examencommissie. De taken en verantwoordelijkheden van een Examencommissie zijn vastgelegd in de WHW. Jaarlijks rapporteert iedere Examencommissie over de uitvoering van deze taken en verantwoordelijkheden in het Jaarverslag Examencommissie. Dit Jaarverslag kent een vast format en tijdpad. Er vindt jaarlijks een overleg plaats tussen het College van Bestuur en de voorzitters en secretarissen van de Examencommissies.

De Examencommissie is door het College van Bestuur gemandateerd om studieadviezen uit te brengen ten behoeve van de propedeutische fase van een opleiding en om getuigschriften uit te reiken. Ten behoeve van de ondertekening van de getuigschriften is een handtekeningenregister ingericht waarin de bevoegdheid op naam en bijbehorende handtekening is vastgelegd.

In samenwerking met HRM, ESR en docenten zijn competentieprofielen voor leden van examencommissies opgesteld die vervolgens door het College van Bestuur zijn vastgesteld. Dit profiel zal als uitgangspunt dienen in de wervings- en benoemingsprocedure van de leden van een Examencommissie. In het verlengde hiervan wordt met het oog op de aanwijstaak van examinatoren door een Examencommissie, het Profiel voor Examinatoren ontwikkeld.

Naast deelname aan landelijk georganiseerde trainingen specifiek bedoeld voor (nieuwe) leden van Examencommissies, kent Stenden een zogeheten Platform Examencommissies. Dit Platform wordt vooral gebruikt om leden van Examencommissies thematisch te scholen, maar ook om casuïstiek te bespreken en uit te wisselen. In 2013 zijn er drie bijeenkomsten van het Platform georganiseerd, waarvan één bijeenkomst in het teken stond van landelijke ontwikkelingen in het HBO (Kwaliteit in Verscheidenheid en Versterking Kwaliteitswaarborgen) en daarnaast gericht op het thema borging van de kwaliteit van toetsing en de verantwoordelijkheid en taak van de Examencommissie daarbij. De keuze van de thema's wordt bepaald door een voorbereidingsgroep. Per thema wordt bepaald of aanpalende commissies, zoals toetscommissies, eveneens worden uitgenodigd om deel te nemen aan de scholingsbijeenkomst.

In het kader van de aanstaande wettelijke verplichting voor een Examencommissie om een extern lid toe te voegen aan de commissie neemt één Examencommissie van Stenden Hogeschool deel aan de Pilot Uitwisselen leden Examencommissies die Stenden Hogeschool samen met de collega instellingen Hanze Hogeschool Groningen en Noord Hogeschool Leeuwarden heeft geïnitieerd. In het voorjaar van 2014 worden bevindingen gerapporteerd aan de betreffende Colleges van Bestuur.

6.5 Onderwijs- en Examenregeling van een opleiding (OER)

Elke OER bevat adequate en heldere informatie over de betreffende opleidingen, evenals de geldende procedures, rechten en plichten met betrekking tot het onderwijs en de examens van de opleiding. Stenden Hogeschool hanteert voor het samenstellen van de OER van iedere bachelor- en of masteropleiding een vast basisformat. De onderdelen van de OER zijn conform hetgeen hierover bepaald is in de WHW. Daarnaast wordt iedere OER jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. Hiertoe is in 2013 door de stafafdeling Legal Affairs de OER-stuurgroep ingesteld. In deze OER-stuurgroep is iedere School vertegenwoordigd en heeft het desbetreffende lid de taak en verantwoordelijkheid om jaarlijks tijdig voor aanvang van het nieuwe studiejaar de OER van de bachelor- en/ of masteropleiding(en) van de desbetreffende School digitaal te publiceren op een speciaal daarvoor ingerichte pagina. Deze zogeheten Landingspagina is toegankelijk voor aankomende en ingeschreven studenten en alumni.

De OER-stuurgroep vormt het platform om (nieuwe) landelijke regelgeving in relatie tot het basisformat OER te bespreken, evenals toetsingsbevindingen en eventuele voorstellen voor inhoudelijke wijzigingen. Conform bijbehorend tijdpad brengen de Opleidingscommissies advies uit aan de Centrale Medezeggenschap over iedere OER van een School. Na instemming van de Centrale Medezeggenschap wordt iedere OER vastgesteld door het College van Bestuur, gevolgd door publicatie op de genoemde Landingspagina.



Hoofdstuk 7

Ondersteuning van onderwijs en onderzoek

De drie pijlers Probleem Gestuurd Onderwijs, Onderzoek en Internationalisering worden mogelijk gemaakt door de randvoorwaardelijke organisatie van de:

- human factor (HRM);
- fysieke leeromgeving (Facilities en ICT);
- ondersteuning en advisering bij de organisatie, het ontwerp en de ontwikkeling van het onderwijs en onderzoek (ESR).

7.1 HRM

In 2013 hebben we geïnvesteerd ten aanzien van de kwaliteit van onze medewerkers in de inhoudelijke deskundigheid, de didactische kwaliteit, de kwaliteit van feedback, de mate van inspirerend zijn, de kennis van de beroepspraktijk en het tijdig publiceren van resultaten. Dit hebben we gedaan door scholing en trainingen, maar tevens door deze onderwerpen onderdeel te laten zijn van de gesprekkencyclus.

Gesprekkencyclus

In de gesprekkencyclus zijn leidinggevend gestimuleerd om het gesprek aan te gaan met hun medewerkers omtrent professionele ontwikkeling. Het professionaliseringsplan is in het formeel overleg succesvol afgerond in samenwerking met de NHL en de Hanzehogeschool. Op één School na is de in 2013 geïntroduceerde gesprekkencyclus volledig geïmplementeerd. In het tweede kwartaal van 2013 heeft een workshop 'beoordelen' plaatsgevonden.

My Stenden Academy

In maart van 2013 is My Stenden Academy opgestart. De doelstelling van My Stenden Academy is het verhogen van de onderwijskwaliteit en de onderwijsprestaties en daarmee de effectiviteit en innovatiekracht van de Stenden organisatie door het aanboren van de talenten van de "Stendianen" en het invullen van professionalisering. Dit vooral door het ontsluiten en samenbrengen van leer- en scholingsvragen, deze vragen in te vullen en de hierbij ontstane lerende en creërende organisatie levend te houden. Binnen de academy zijn enkele lopende trainingen samengebracht tot een samenhangend aanbod. Afgelopen jaar zijn daarnaast diverse nieuwe activiteiten georganiseerd, waaronder een 'frisse start dag' en een dag in het teken van reflectie.

Het aanbod van is gestoeld op de pijlers van Stenden. Daarnaast worden ook al de andere trainingen en cursussen via My Stenden Academy aangemeld en gestroomlijnd. Totaal zijn er bijna 350 individuele korte trajecten gefaciliteerd met een totale investering van € 615.000,-. Daarnaast is ook nog eens € 195.000,- besteed aan het bijwonen van congressen en seminars.

Soort training	Aantal medewerkers
Cambridge English	51
PDA	30
PBL	39
7 habits - leiderschap	16
Interculturele Sensitiviteit	24
My Motivation	40
Office	30
Divers	120

Tabel 9. My Stenden Academy trainingen 2013

In 2013 is een eerste start gemaakt met het aanbieden van trainingen op het gebied van onderzoek (zie eerder). In 2014 zal hier extra op worden ingezet. In 2013 is meer duidelijkheid gekomen over het instellen van een docentkwaliteitsstandaard binnen het HBO, de Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB). Universiteiten kennen een soortgelijke kwalificatie zijnde de Basis Kwalificatie Onderwijs. In een later stadium zal hier de senior kwalificatie aan worden toegevoegd. De beoogde doelstelling is om nieuwe docenten in 2015 de BDB te laten behalen en voor de huidige docenten vanaf 2017 een programma te hebben ontwikkeld, waarbij mogelijk een nulmeting aan de orde kan zijn. In 2014 zal hier beleid op worden gemaakt.

Gezondheidsbeleid

BeweegEnorm is een programma dat inzicht geeft in dagelijkse beweging en dat informatie geeft over een gezonde leefstijl. Het is bedoeld voor alle medewerkers die meer willen weten over bewegen en een gezonde leefstijl. In het begin van 2013 is BeweegEnorm opnieuw van start gegaan. Er is gestart met een circa 10 deelnemers en inmiddels zijn er ruim 60 deelnemers binnen Stenden. De deelname beperkt zich niet tot één locatie of doelgroep waardoor er een mooie spreiding in de organisatie ontstaat.

Fitpas

Met een fitpas krijgen medewerkers toegang tot mogelijkheden die op het gebied van een gezonde leefstijl worden aangeboden. Dat varieert van een gezond voedingsitem tot ontspanningsoefeningen en sportactiviteiten. In de onderstaande tabel is een overzicht te vinden van de Fitpas deelnemers en gebruikers. Onder deelnemers verstaan we medewerkers die hebben ingelogd op www.fitpas.nl. De gebruikers hebben tevens gebruik gemaakt van de faciliteiten die Fitpas te bieden heeft. Dit varieert van deelname aan activiteiten tot gratis E-coaching. Opvallend is dat in het najaar een verhoging is te zien van het aantal logins. Hier kan de relatie worden gelegd met de communicatie omtrent het saldo wat tot 1 januari ingezet kon worden.

Omschrijving	Aantal 2012	Aantal 2013		
		T1	T2	T3
Fitpashouders	956	852	848	847
Deelnemers	606	629	680	695
Gebruikers	336	359	409	450
Logins	2999	4326	4789	5550
Extra logins ten opzichte van vorige overzicht:		+432	+463	+761

Tabel 10. Ontwikkeling gebruik Fitpas 2013

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage over 2013 bedraagt 3,8 % en ligt hiermee lager dan het landelijke gemiddelde binnen het HBO (voorlopig cijfer voor 2013: 4.2%). Er is een dalende tendens te zien in het voortschrijdend verzuim. Ook de meldingsfrequentie laat een daling zien. In 2013 zijn aanvullende trainingen verzuimgesprekken uitgevoerd. Deze hadden een verplichtend karakter voor alle leidinggevenden.

Mobiliteit

In 2013 is inzet gepleegd op het begeleiden van medewerkers van werk naar werk en naar extern. Een aantal medewerkers die gedurende langere tijd waren gedetacheerd, zijn daar dienstverbanden aangegaan. De begeleiding is vooral ingezet op de doelgroep van medewerkers die een beroep moeten doen op WW respectievelijk specifiek voor de sector HBO geldend bovenwettelijk WW en op de bovenformatieve medewerkers.

7.2 De fysieke leeromgeving

In 2013 zijn de afdelingen Facilites en ICT samengegaan. Hiertoe is een inrichtingsplan uitgewerkt met als doelen: meerwaarde uit de clustering van beide afdelingen halen, de kwaliteit van de dienstverlening verhogen en tegelijkertijd een pakket aan besparingsmaatregelen doorvoeren. Projecten zijn onder meer geweest: de opzet van een gezamenlijke Servicedesk ten behoeve van de online 1^e lijns dienstverlening en het samenvoegen van de regie op de investeringsprojecten.

Gebouwen

In het kader van het Lange Termijn Huisvestingsplan is in 2013 een business case opgesteld ten behoeve van de locatie Groningen. Besloten is om de huurovereenkomst voor vijf jaar te continueren tegen lagere kosten. Tevens is de verhuurder bereid geweest om voor 2014 enkele noodzakelijke investeringen te bekostigen. Met de investeringen wordt een aantal knelpunten opgelost. Het locatieplan voor Leeuwarden is in verband met de hoge uitvoeringskosten herzien en zal in 2014 worden doorontwikkeld tot een gefaseerd plan waarmee ook de

investeringslast over een langere termijn wordt uitgespreid. Het oplossen van de knelpunten blijft onverminderd uitgangspunt in de herijking van het locatieplan. In verband met het vertrek van het leerbedrijf van de hotelschool uit de Student Lounge in de binnenstad van Leeuwarden, heeft de locatie een nieuwe bestemming gekregen. De School of SWAT heeft haar onderzoeksactiviteiten erin ondergebracht en organiseert diverse evenementen ten behoeve van kennisdeling en -valorisatie.

Er was een investeringsbegroting van € 3 miljoen voor gebouwen en locaties opgesteld, waarvan € 1 miljoen gereserveerd is gebleven voor de mogelijke bouw van een leerbedrijf ten behoeve van de samenwerking in het onderwijs van het Drenthe College en de hotelschool in Emmen. In verband met de benodigde tijd voor de ontwerp- en besluitvormingsfase wordt deze investering verder vorm gegeven in 2014. Wegens de beperkte financiële ruimte is de verbouw in Meppel on hold gezet en is een keuze gemaakt voor duurzame investeringen (die leiden tot besparingen), de doorontwikkeling van locatieplan Leeuwarden en vervangingsinvesteringen voor het machinepark van Techniek. Daarnaast zijn er veel kleinere investeringen geweest om de locaties en installaties up to date te houden (groot onderhoud), om het onderwijs te faciliteren (bijvoorbeeld de inrichting van een Technotheek om de samenwerking tussen de PABO en de Techniekopleidingen in Emmen te bevorderen) en in mobiliteit (de vervanging van fietsenstallingen).

De gebouwen van Stenden Leeuwarden maken samen met NHL Hogeschool deel uit van de Kenniscampus Leeuwarden, een gezamenlijk initiatief van de hogescholen en de gemeente. In 2013 is de overdracht van de grond ten behoeve van het bouwen van studentenwoningen afgerond. De eerste flat met 108 wooneenheden is inmiddels gerealiseerd. Vanaf 2014 zullen hier internationale studenten uit Qatar worden gehuisvest, die ten behoeve van het behalen van hun Nederlandse diploma voor 60EC in Nederland onderwijs zullen volgen. Het beheer en exploitatie van de Kenniscampus ligt in handen van de Beheersorganisatie Kenniscampus (BKL). In 2013 is het groenonderhoud voor de Kenniscampus gezamenlijk aanbesteed en zijn diverse verbeteringen in en om het kennisplein uitgevoerd, zoals de verbetering van de verkeersveiligheid aan de Rengerslaan. In Emmen is ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen van de Kenniscampus KCE (mogelijk gemaakt door financiering EFRO/SNN/EZ/Kompas) geïnvesteerd in het inrichten van het Stenden servicepunt om ondernemers naar de KCE te bewegen. Vanwege de financiële crisis zijn alternatieve concepten uitgewerkt om huurders aan te trekken, waaronder flexibele huurcontracten.

Aanbestedingen

De (Europese) aanbestedingen accountancy en controlling, onderhoud technische installaties, studentenhuisvesting, merchandising en internationale dienstreizen zijn afgerond en geïmplementeerd. De aanbestedingen arbodienstverlening, drukwerk, reprodiensten, catering en schoonmaak lopen nog door in 2014. Met de aanbesteding telefonie hebben we middels het 'mobiel tenzij' concept, geïnvesteerd in mobiliteit. De aanbesteding studentenhuisvesting heeft ertoe geleid dat we een betere en uniforme dienstverlening naar internationale studenten hebben kunnen organiseren tegen lagere kosten. We hebben hiermee ook afstand kunnen doen van de laatste studentenflat in Emmen die wij nog in eigen beheer hadden (104 eenheden).

ICT investeringen en ontwikkelingen

Er zijn weer diverse werkstations vervangen, met name bij de flexibele werkplekken in Leeuwarden. Daarnaast is fors geïnvesteerd in het leerbedrijf en de studio van Media&Entertainment Management. Totaal gaat het hier om € 1 miljoen investeringsbudget. De daarbovenop toegekende investeringsruimte van € 500.000 is benut om vervangingsinvesteringen in de basisvoorzieningen te realiseren, zoals vervanging in Storage en WIFI. Daarnaast is geïnvesteerd in ActiveBoards en C-touch schermen.

De investeringen in de basisvoorzieningen zijn een voorwaarde om Stenden 2.0 (ICT Strategieplan) uit te rollen. In het najaar van 2013 is gebleken dat er meer moest gebeuren dan de investeringen die reeds waren voorzien. Dit heeft geleid tot de uitwerking van het project 'Standaardisatie Basisprocessen Infrastructuur' dat uit meerdere deelprojecten bestaat. Stenden 2.0 is een zeer omvangrijk programma met een grote impact op de gebruikers. Stenden 2.0 staat voor een inspirerende leer- en werkomgeving – Any Time, Any Place, Any Where and Any Device. Een goede projectorganisatie is noodzakelijk. Hiertoe is een stuurgroep ingericht en in 2014 zal het strategieplan worden herijkt, ook in relatie tot de mogelijk nauwere samenwerking met de NHL. Projecten uit

Stenden 2.0 die reeds van start zijn gegaan zijn: versterking infrastructuur, digitale archivering, inrichting informatiemangement en uitwerking Producten Diensten Catalogus Facilities en ICT.

7.3 Ondersteuning van onderwijs en onderzoek

Expertise, Services and Research is actief op uiteenlopende terreinen van ondersteuning van de Schools. Zowel op het gebied van studentzaken (administratie, decanaat en mobiliteit) als onderwijsorganisatie (roostering, bibliotheek), als marketing en ondersteuning van het onderwijs&onderzoek. In alle gevallen wordt ingezet op ondersteuning vanuit specifieke expertise, gepaard aan onderzoek en dienstverlening.

2013 stond in het teken van het nader vormgeven van de monitoring van de prestatieafspraken en het ontwikkelen van gedegen instrumentarium daartoe. Het werken in multidisciplinaire teams ten behoeve van de Schools is verder uitgewerkt. Het bevorderen van de kwaliteitscultuur van de opleidingen stond centraal in de advisering van de Schools, het advies werd en wordt op maat verleend. Tenslotte is er nauwe betrokkenheid geweest bij de voorbereiding en uitvoering van de Instellingstoets Kwaliteitszorg.

(PGO)- Trainingen in Nederland

In 2013 is in elke onderwijsperiode minimaal één PGO training gegeven. In enkele gevallen werden deze trainingen verzorgd voor twee parallelgroepen (wegens de grote belangstelling), en desgewenst ook in het Engels. Elke training duurt drie hele dagen gevolgd door een individueel na-traject inclusief intervisie. Een van de trainingsdagen wordt specifiek aandacht gegeven aan informatievaardigheden in samenwerking met de informatiespecialisten van de bibliotheek.

Daarnaast zijn bij verschillende opleidingen teambijeenkomsten in het kader van de PGO-ontwikkeling begeleid. Verder zijn, afhankelijk van de scholingsbehoefte van de verschillende Schools, maatwerktrainingen aangeboden, zowel ten aanzien van PGO als op het gebied van toetsing, hoorcolleges, gebruik van de elektronische leeromgeving (Blackboard), gebruik van de anti-plagiaatsoftware en Excel.

PGO trainingen in het buitenland

Bij een partnerinstelling van de School of Social Work in Duitsland is een PGO training verzorgd en in Bali is een PGO maatwerktraining verzorgd met een mix van zelfstudie, centrale instructie, oefeningen, presentaties en één op één coaching en feedback. In Bali zijn tevens explorerende gesprekken gevoerd over het aanbieden van een digitale training met betrekking tot het specifieke onderwijsconcept van Stenden.

Decanaat

In 2013 zijn ruim 2500 studenten voor specifieke begeleiding één of meermalen in contact geweest met één van de studentendecanen. Ruim een kwart van deze studenten zoekt ondersteuning wegens een fysieke of psychische studiebeperking en ruim een kwart heeft behoefte aan ondersteuning wegens sociale- en familieproblemen. De overige vragen of klachten gingen over uiteenlopende zaken, van vraagstukken op het gebied van studievaardigheden tot financiële en interculturele vraagstukken. In sommige gevallen is het zinvol geweest om specifieke afspraken te maken over de onderwijsverplichtingen in relatie tot specifieke voorzieningen. In 2013 is voor 238 studenten een dergelijk onderwijscontract overeengekomen met de opleiding. Ter voorkoming van problemen op het gebied van studievaardigheden bieden de decanen het gehele collegejaar workshops aan voor studenten.



Hoofdstuk 8

Governance

8.1 Het bestuur van de hogeschool

Het *College van Bestuur* is verantwoordelijk voor het besturen van de hogeschool en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool, de strategie, de financiering, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling. Het College legt hierover periodiek verantwoording af aan de Raad van Toezicht met behulp van rapportages en overleg. Het College is in ieder geval belast met en direct verantwoordelijk voor het vaststellen, monitoren en evalueren van de strategie van de hogeschool, het instellingsplan, het beleid van de hogeschool, het kwaliteitszorgsysteem, het interne risicobeheersingen controlesysteem, het internationaliseringsbeleid en het integriteitsbeleid. Daarnaast is het College direct belast met het beheer van alle middelen van de hogeschool, de vaststelling van jaarplan, jaarrekening, het studentenstatuut en de OER-en, het inrichten van de medezeggenschap, het afleggen van horizontale en verticale verantwoording, het inrichten van een klachtenregeling voor studenten en het verlenen van behaalde graden.

De *Raad van Toezicht* is belast met het toezicht zoals de wetgever vraagt. Hiertoe voert de Raad regelmatig overleg met het College van Bestuur. Naast het reguliere overleg over de lopende gang van zaken wordt driemaal per jaar in het overleg van de Raad van Toezicht specifiek gesproken over de voortgang van resultaten aan de hand van de trimester rapportage (T-rapportage, onderdeel van de planning & controlcyclus) die het College van Bestuur aanlevert aan de Raad .

Formeel overleg

Het College van Bestuur vergadert als regel wekelijks. Drie maal per jaar worden met elke Head of School, Directeur van een Cluster of leidinggevende van een stafafdeling gesprekken gevoerd over de behaalde resultaten van de School het Cluster of de afdeling aan de hand van de ingediende T-rapportages (in het kader van de planning & control cyclus). Daarnaast voert het College regelmatig bilateraal overleg met de verschillende direct aan hen rapporterende leidinggevendens. Maandelijks wordt een zogeheten *Stendenberaad* belegd. In dit Stendenberaad - het overlegorgaan van de Hogeschool waarin het College van Bestuur, de Heads of School (inclusief Head of Sites) en de Clusterdirecteuren maandelijks samenkomen -worden belangrijke voorgenomen beleidsbeslissingen op instellingsniveau ter opiniering en advisering voorgelegd. In dit overleg komen de eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur, de uitvoeringsverantwoordelijkheid van de Heads of School en de Directeuren van de clusters, de beleidsvoorbereidende rol van de Clusters en de adviserende rol van de Heads of School en Clusterdirecteuren samen in de gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid voor de inrichting en sturing van Stenden. Er worden nieuwe ontwikkelingen binnen en buiten de Hogeschool besproken en wordt informatie uitgewisseld. Het Stendenberaad richt zich op zowel op (middellange termijn) strategie en beleid van Stenden als op de kaderstelling voor het uit te voeren beleid (korte termijn) dan wel de monitoring en evaluatie daarvan. Verder wordt maandelijks *Stafoverleg* gevoerd door het College van Bestuur met de leden van het stafbureau. Dit overleg richt zich op zaken gerelateerd aan de (middellange termijn) strategie en beleid van Stenden en op vakspecifieke kaderstelling voor het uit te voeren beleid dan wel de monitoring en evaluatie daarvan.

Besluitvorming en medezeggenschap

Besluitvorming vindt plaats in de vergadering van het College van Bestuur. De overige overleggen (Stendenberaad, Stafoverleg en overleg Heads of School) zijn opiniërend, beleidsinitieënd en adviserend van aard.

Belangenverstrengeling

Er hebben zich in 2013 geen vormen van belangenverstrengeling voorgedaan.

8.2 Bezoldiging

De bezoldiging van het College van Bestuur is overeenkomstig de geldende normering van de Vereniging Hogescholen en is vastgelegd in een remuneratierapport. Dit rapport is te vinden op de site:

<http://www.stenden.com/nl/stenden/organisatie/governance/Pages/Remuneratie-rapport.aspx>

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is vastgelegd in het profiel van de Raad van Toezicht:

<http://www.stenden.com/nl/stenden/organisatie/governance/Pages/RaadvanToezicht.aspx>

Functie	Voorzitters-clausule van toepassing	Naam	Ingangsdatum	Einddatum	Omvang dienstverband (fte)	Beloning	Belastbare kosten-vergoedingen	Voorzieningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	Beëindigings-uitkeringen
						€	€	€		
Voorzitter College van Bestuur	Nee	L.J. Klaassen			1,00	164.962	0	28.351	193.313	Nee
Vicevoorzitter College van Bestuur	Nee	K.W. Van der Hoek			1,00	154.764	0	27.572	182.336	Nee
Voorzitter Raad van Toezicht	Nee	C. Bijl				12.000	0	0	12.000	Nee
Vicevoorzitter Raad van Toezicht	Nee	A. Bruggeman				10.000	0	0	10.000	Nee
Lid Raad van Toezicht	nvt	J.K. van Dijk		31/12/2013		8.000	0	0	8.000	Nee
Lid Raad van Toezicht	nvt	T. Eerenstein				8.000	0	0	8.000	Nee
Lid Raad van Toezicht	nvt	J. Reitsma				8.000	0	0	8.000	Nee
Lid Raad van Toezicht	nvt	F. Schepers				8.000	0	0	8.000	Nee
Lid Raad van Toezicht	nvt	J.C. Beukers-Maatje				8.000	0	0	8.000	Nee
Lid Raad van Toezicht	nvt	J.N.M. Haerkens				8.000	0	0	8.000	Nee
Lid Raad van Toezicht	nvt	C.H. Van Eekelen	2/11/2013			7.095	0	0	7.095	Nee
Lid Raad van Toezicht	nvt	F.J.M.A.G. La Bastide-Mooren	2/11/2013			7.095	0	0	7.095	Nee

Toelichting

Beloning: som van uitgekeerde maandsalarissen, vakantie-uitkering en bijtelling privégebruik (lease)auto. Onkostenvergoeding: in 2013 zijn geen onkostenvergoedingen uitbetaald. Voorzieningen betaalbaar op termijn: het door de werkgever betaalde deel aan pensioenpremies, ANW compensatie, premie VPL en premie AOP. Bezoldiging: Totaal van de kolommen beloning, onkostenvergoeding en Voorzieningen betaalbaar op termijn.

Aan de bestuurders zijn verder de volgende bedragen aan declaraties uitgekeerd.

Kostensoort	L.J. Klaassen	K.W. van der Hoek
	€	€
Representatiekosten	119,95	-
Reiskosten binnenland	1.027,33	172,00
Reiskosten buitenland	2.759,67	674,24
Overige kosten	304,85	438,39
Totaal	4.211,80	1.284,63

8.3 Verantwoording inzake Notitie helderheid bekostiging

Stenden Hogeschool rapporteert over de activiteiten in het kader van voor Stenden relevante thema's uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'; OCW, 29 augustus 2003 en 'Aanvulling op de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'; OCW, 27 augustus 2004. Hieronder worden deze notities verder aangeduid als 'Helderheid', respectievelijk 'Aanvulling op Helderheid'. Voor Stenden Hogeschool zijn de thema's één, twee, vier en acht van toepassing op het verslagjaar 2013. De thema's drie, vijf, zes, zeven en negen zijn niet van toepassing op het verslagjaar 2013.

Thema 1 Uitbesteding

Stenden besteedt in het kader van de Grand Tour delen van het onderwijs uit aan de IBC's. In 2013 namen 526 studenten deel aan de Grand Tour. De IBC's ontvingen daarvoor € 1.188.190,-.

Studenten van de Hotel Management School participeren in het kader van Real World Learning gedurende een gedeelte van hun opleiding in het leerbedrijf Stenden University Hotel. In 2013 participeerden 1^e, 2^e en 3^e jaars HMS studenten in dit leerbedrijf. Stenden University Hotel ontving hiervoor € 2.225.000,-.

Stenden Meeting U is onderdeel van het leerbedrijf Stenden University Hotel waarin studenten worden opgeleid tot professional conference organizer. In 2013 namen 17 studenten deel aan dit leerbedrijf. De vergoeding hiervoor is inbegrepen in de hierboven genoemde vergoeding van € 2.225.000,- aan Stenden University Hotel.

Overige vormen van samenwerking

Naast deze uitbestedingen werkt Stenden op diverse punten samen met andere bekostigde instellingen, waarbij partijen hun aandeel inbrengen in een gemeenschappelijk product, zonder strikt genomen onderwijstaken uit te besteden in de zin van 'Helderheid' en 'Aanvulling op Helderheid'. Drie voorbeelden illustreren dit: de Academische Pabo (AOLB), de opleiding IBandMS en het gezamenlijke leerbedrijf met het Drente College.

Een gedetailleerd overzicht van de uitbesteding en samenwerkingsverbanden is opgenomen in bijlage 8.

Thema 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

In 2013 heeft Stichting Stenden Hogeschool geen publieke middelen geïnvesteerd in private activiteiten.

International Branch Campuses

Stichting Stenden Hogeschool heeft werkzaamheden op het gebied van het onderwijsprogramma verricht voor de verschillende International Branch Campuses en de directe kosten doorbelast. De Inspectie heeft in haar onderzoek van 2011 geconcludeerd dat Stenden de financiële administraties van haar publieke en private activiteiten op correcte wijze heeft gescheiden. De doorbelaste directe kosten zijn onderdeel van de financiële verantwoording van een International Branch Campus, c.q. houdstermaatschappij.

Daarnaast heeft Stenden in 2013 de indirecte kosten in verband met de bestuurs- en beheersactiviteiten ten behoeve van de IBC's in rekening gebracht bij het private domein. Hiermee zijn alle activiteiten verrekend die vanuit het publieke domein zijn verricht ten behoeve van private activiteiten.

Thema 4 Bekostiging van buitenlandse³ studenten in het kader van uitwisselingsprogramma's

Het totaal aantal Stenden-studenten dat in 2013 participeerde in een uitwisselingsprogramma bedroeg 139, van wie 115 in Europa (EER) en 24 daarbuiten. Daar staan in 2013 106 exchange-studenten tegenover, die door Stenden zijn ontvangen. Deze studenten studeerden een semester op één van de Stenden-locaties in Leeuwarden, Emmen of Meppel. Een overzicht van inkomende en uitgaande studenten is opgenomen in bijlage 8.2.

Thema 8 Bekostiging van maatwerktrajecten

Alle maatwerktrajecten waarover wordt gerapporteerd betreffen reguliere opleidingen, waarbij Stenden Hogeschool *aanvullende inspanningen* verricht tegen geëxpliciteerde *meerkosten* voor rekening van de vragende partij. In geen van deze trajecten is sprake van *ingrepen* in het reguliere publiek opleidingsprogramma, noch in de inhoud, noch in de omvang.

Stenden biedt de maatwerktrajecten aan onder voorwaarden conform de notitie 'Helderheid'.

Zo wordt er gewerkt met een contract, waarin de bedrijfsvraag en de inspanningen van Stenden Hogeschool worden geëxpliciteerd, als ook de meerkosten voor het bedrijf van de aanvullingen op het reguliere programma. Vanzelfsprekend is het bedrijf ook geïnformeerd over alle randvoorwaarden die publieke bekostiging en CROHO-registratie betreffen.

Tevens volgen studenten ten minste tweederde van de opleiding in het kader van deze maatwerktrajecten op een locatie⁴ van Stenden Hogeschool, conform de 'Beleidsregel doelmatigheid hoger onderwijs'.

Voor het overige betreft het in alle genoemde gevallen een reguliere opleiding, die ook werd en wordt aangeboden aan (andere) studenten die aan de normale toelatingseisen voldoen. Een overzicht van de maatwerkcontracten voor 2013 is opgenomen in bijlage 8.3.

8.4 Horizontale verantwoording

De Hogeschool legt niet alleen verantwoording af aan de overheid via dit jaarverslag, maar zoekt ook de horizontale dialoog met de stakeholders om opening van zaken te bieden over het gevoerde beleid en om vanuit een nadrukkelijk aanvaarde maatschappelijke verantwoordelijkheid de organisatie zo vraaggericht mogelijk te laten opereren.

Met de toeleverende scholen wordt overlegd in het kader van verschillende aansluitingsnetwerken (HBO-VO Fryslân voorop), via jaarlijkse decanendagen, via inhoudelijke samenwerking (met de ROC's als het gaat om Associate degrees; met de Drentse technasia als het gaat om het faciliteren van onderzoekend en ontwerpend onderwijs) en via werkbezoeken van het College van Bestuur.

De dialoog met het personeel wordt gevoerd via de formele weg van deelmedezeggenschapsraden en Centrale Medezeggenschapsraad, maar ook via de informele weg van de regelmatige informatiebijeenkomsten die het College van Bestuur op de diverse locaties organiseert en waar ruimte is voor directe dialoog en discussie. Ook de jaarlijkse samenscholingsdag en de kleinere, openbare thematische koffiemomenten van het College van Bestuur over PGO moeten in dit verband genoemd worden. De vicevoorzitter van het CvB houdt een weblog bij.

Het contact met de aspirant-studenten wordt vooral onderhouden via de website en via de sociale media. Het formele overleg met de actuele studentenpopulaties loopt via de aan de medezeggenschap gekoppelde studentenraden ('Stura's'), via paneldiscussies over kwaliteitsaspecten en via de opleidingscommissies. De informele dialoog wordt gevoerd in het overleg met de studentenverenigingen, maar steeds vaker ook via de website en de sociale media. Deze dialoog wordt sterk bevorderd door de opzet van de gebouwen en de onderwijskundige keuzes (leerbedrijven en kleine groepen in PGO). Het contact met de alumni verliep in 2013 deels via de uitgave Stenden Connects (met ledenlijst) en deels - en in toenemende mate - via de sociale media (opleidingsgebonden groepen op LinkedIn bijvoorbeeld). De Stenden Hotel Management School heeft een uitgebreide en zeer actieve eigen alumnivereniging.

De dialoog met de werkgevers krijgt structureel vorm door de Raden van Advies. Iedere opleiding heeft zijn

³ Het betreft hier niet-Stenden studenten die studeren aan een buitenlandse instelling en gebruik makend van een uitwisselingsprogramma een deel van hun studie volgen aan Stenden Hogeschool.

⁴ De (hoofd-)vestigingsplaats van hieronder te noemen bedrijven waarmee Stenden een maatwerktraject is overeengekomen, is nadrukkelijk niet de 'vanzelfsprekende' locatie waar (een deel van) de betreffende opleiding plaats heeft gevonden in 2011.

eigen Raad van Advies (werkveldcommissie), die regelmatig bijeenkomt en waarvan de adviezen zwaar wegen. Het College van Bestuur heeft jaarlijks een overleg met alle voorzitters van de Raden van Advies van de opleidingen. Dit overleg fungeert als een Raad van Advies op instellingsniveau. In Emmen is de dialoog met de werkgevers fysiek georganiseerd rond het Ondernemersplein, waar de Gemeente, de Kamer van Koophandel en het MKB elkaar ontmoeten in de zogenaamde Kenniscampus.

Het College van Bestuur overlegt regelmatig met de provincies (bijvoorbeeld in het kader van de uitvoering van de plannen in het Sectorplan Noord, in het kader van de University Campus Fryslân (UCF) of in het kader van het gezondheidstoerisme of de duurzame vezelchemie in Drenthe), met alle gemeenten waarin de Hogeschool vertegenwoordigd is (Leeuwarden, Emmen, Groningen, Assen en Meppel), maar daarnaast ook met de gemeente Hoogeveen.

Alumni, studenten en werknemers zijn via respectievelijk de HBO-Monitor, de NSE en het medewerkerstevredenheidsonderzoek betrokken bij de kwaliteit van de opleidingen. Het toelatingsbeleid is een punt van overleg met toeleverende scholen en met collega-hogescholen in het Noorden.

De dialoog over het toegepaste onderzoek en de kenniscirculatie wordt gevoerd met de voorzitters van de Raden van Advies en - sinds 2012 - met de Advisory Board for Research and Academization.

Alle opleidingen binnen Stenden Hogeschool zijn lid van een eigen Landelijk Overleg waarin de dialoog met collega-opleidingen in Nederland plaatsvindt. Onderwerpen van gesprek binnen de LO's zijn onder andere: het landelijk beroepsopleidingsprofiel, het niveau en de borging van de eindkwalificaties, uniforme toelatingseisen en uitwisseling van examencommissieleden in het kader van uitvoering van de notitie 'Vreemde ogen dwingen'.

8.5 Medezeggenschap

In 2013 ging het 2e zittingsjaar in van de Centrale Medezeggenschapsraad (hierna: CMR). De CMR hanteert daarbij haar uitgangspunt: Kritisch Meedenken in Transparantie. Alle besluiten en adviezen werden in overleg en na zorgvuldige beraadslaging genomen. De CMR heeft beoogd een stabiele en constructieve gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB) te zijn.

2013 was een bewogen jaar. De grote brand in Leeuwarden was een dieptepunt, waarbij één van onze studenten om het leven is gekomen. Rond de 40 Stenden studenten zijn daarbij ook direct of indirect getroffen. De herdenkingsdienst getuigde van een grote betrokkenheid, maar ook de acties van de inwoners van Leeuwarden waren hartverwarmend.

De Instellingstoets Kwaliteitszorg (IK) heeft Stenden met goed gevolg doorlopen. De CMR heeft een rol gespeeld tijdens de gesprekken met de accreditatiepanels.

Mede door het kritisch en constructief meedenken van de CMR, heeft Stenden een duidelijk en helder instellingsplan: Wereldwijs 2013-2017. De drie pijlers waarop dit instellingsplan is gebaseerd zijn inhoudelijk uitvoerig besproken met het CvB. De vertaling van Wereldwijs is terug te zien in de Kaderbrief 2014. Voor de totstandkoming van deze Kaderbrief zijn gesprekken gevoerd met de directeuren van de ondersteunende diensten. Dit heeft er onder meer toe geleid dat studenttevredenheid en medewerkertevredenheid prominent aandacht heeft gekregen in de Kaderbrief. Hiermee beoogt de CMR te voldoen aan onze insteek dat de juiste aandacht voor de student en de medewerker leidt tot verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

De nieuwe CAO in het HBO leidde tot de ontwikkeling van het Professionaliseringsplan voor 1 januari 2014. Stenden heeft samen met de NHL en de Hanzehogeschool Groningen een overleg georganiseerd, waarbij alle partijen (CvB's, HR-directeuren, MR-en en vakbonden) aan tafel zaten. In het najaar van 2013 is er regelmatig overleg geweest over dit plan. Dit heeft geleid tot instemming op 11 december 2013. Het professionaliseringsplan zal consequenties hebben voor het personeel en de organisatie in 2014. De CMR zal bij de invoering nauwlettend de ontwikkelingen volgen. Het professionaliseringsplan brengt met zich mee dat het taaktoedelingsbeleid aangepast zal worden. Het taaktoedelingsbeleid wordt naar verwachting in 2014 voorgelegd aan de CMR.

De CMR is in juni 2013 geïnformeerd over een mogelijke samenwerking met de NHL. Aan het einde van 2013 is het verkenningsplan gepresenteerd aan de CMR. De uitwerking staat in 2014 op de rol. Om elkaar goed te informeren hebben de voorzitters van de CMR van Stenden en MR van NHL één keer per maand een overleg.

De CMR heeft verder ingestemd met diverse onderwerpen, waaronder het SMR/CSMR Reglement (reglement deelmedezeggenschap), Samenwerkingsovereenkomst met Windesheim en NTI, de Onderwijs en Examenreglementen, het Studentenstatuut en de Onderwijsjaarplanning van 2013-2014 en de Kaderbrief 2014.

Voor 2014 staan er diverse standaardonderwerpen op de rol, zoals de Kaderbrief 2015, de uitkomsten van de Nationale Studentenenquête (NSE) en de OER-en. Daarnaast gaat er speciale aandacht uit naar het Taaktoedelingsbeleid en het Medewerkertevredenheidonderzoek. In september 2014 is de zittingstermijn van de huidige leden afgelopen en zullen er nieuwe verkiezingen worden georganiseerd.

Deelmedezeggenschap: School MR en Cluster/Stafdienst MR

In 2013 is de Deelmedezeggenschap verder ontwikkeld. Dit resulteerde in een SMR/CSMR reglement aan het einde van het jaar. Er is meer contact geweest tussen deelraden en CMR en is er een scholing georganiseerd voor de deelraden. Het adequaat functioneren van de SMR-en verschilt per School. Niet elke School heeft een voltallige raad, terwijl de Cluster/Stafdienst MR nog niet is geïnstalleerd. De CMR heeft ingestemd met het instellen van één CSMR in plaats van één raad per cluster. Nu er een reglement is kan de deelmedezeggenschap zich sterker ontwikkelen. Instemming met Jaarplannen ligt nu vastgelegd. De CMR zal toepassing van de juiste procedures intensief volgen.

Overleg

Er is overleg gevoerd met de andere Noordelijke hogescholen, vakbonden en de personeelsvertegenwoordiging van Stenden University Hotel.

Werkwijze

De CMR werkt we met een 6-weekse cyclus, waarin commissies de onderwerpen bespreken ter voorbereiding op het overleg met het CvB. Dat betekent dat besluitvorming over ingekomen onderwerpen in principe binnen 6 weken plaatsvindt. Elk onderwerp wordt voorbesproken in een commissie die een advies uitbrengt aan de voltallige CMR. Dat advies kan zijn gebaseerd op gesprekken met belanghebbenden in de organisatie of externe experts. Het advies is een voorstel om over een onderwerp een besluit te nemen. Het staat ieder CMR-lid vrij om dat advies ter discussie te stellen, dan wel over te nemen. De cyclus bestaat uit een informatie- of leesdag, een commissiedag, de CMR-vergadering, een 2e informatiedag en de CMR-CvB vergadering. De vaste CMR-vergaderdag is de woensdag. Daarnaast is er in deze cyclus een dag opgenomen voor een informeel overleg tussen het Dagelijks Bestuur van de CMR en het CvB. Wekelijks is er telefonisch contact tussen de voorzitter van het CvB en de voorzitter van de CMR.

Het CMR-archief wordt op Blackboard actief beheerd in de organisatie: Medezeggenschap @ Stenden. De CMR is bezig om de link te leggen met de interne informatiesystemen iStenden en Sharepoint.

De secretaris-functie heeft veel wisselingen gekend en is een tijd onbezet gebleven. Hierdoor heeft het DB enige tijd met twee personen gefunctioneerd, waardoor zaken niet altijd vlot verliepen. De nieuwe taakverdeling van de Ambtelijk Secretarissen verloopt over het algemeen goed. Voor 2014 zal uitbreiding aangevraagd worden i.v.m. verkiezingen en het overzetten van documenten naar iStenden.

8.6 Rechtsbescherming en financiële ondersteuning

Klachtenmanagement

Conform de WHW beschikt Stenden over de zogenoemde '**Eenloketfaciliteit**' (ELF) voor klachten van studenten. Dit loket wordt beheerd door de afdeling Legal Affairs.

ELF heeft in 2013 172 vragen, klachten, bezwaarschriften en beroepschriften binnengekregen, die vervolgens naar de juiste persoon/afdeling/commissie binnen Stenden zijn doorgeleid. Net zoals in 2012 waren de onderwerpen onder meer verkeerd doorverwijzen, teruggave collegegeld, 'studieadvies met afwijzing' en datum afstuderen.

Het **College van Beroep** voor de Examens van Stenden Hogeschool (COBEX) bestaat uit een voorzitter, een plaatsvervangend voorzitter, twee studentleden en twee docentleden. Het College behandelt en beoordeelt bezwaren van studenten op beslissingen van examencommissies. Beroep tegen beslissingen van het College van Beroep voor de Examens staat alleen open voor de student. In 2013 zijn er bij het COBEX 44 beroepschriften ingediend. Voordat tot behandeling is overgegaan zijn er twee beroepschriften ingetrokken door de betreffende studenten. Eén beroepschrift kon niet in behandeling worden genomen omdat student geen persoonsgegevens ter beschikking had gesteld. Het COBEX heeft 41 beroepschriften behandeld. Daarvan zijn 25 beroepszaken geschikt, 2 gegrond verklaard, 12 ongegrond verklaard; 2 beroepszaken zijn ten tijde van behandeling ingetrokken. Er zijn vanuit het COBEX 3 beroepszaken bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) geweest. Deze zaken kenden een gunstige uitslag voor Stenden Hogeschool.

De **Geschillen- en Klachtenadviescommissie** bestaat uit drie leden, te weten twee externe leden, waaronder een onafhankelijke voorzitter, en één student-lid. Deze commissie adviseert met betrekking tot klachten en bezwaarschriften die gericht zijn aan het College van Bestuur. Het College van Bestuur neemt de uiteindelijke beslissing. Tegen beslissingen op bezwaar (van het College van Bestuur) staat beroep open bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. Tegen beslissingen van het College van Bestuur op klachten staat geen beroep open. In 2013 zijn er bij de Geschillen- en Klachtenadviescommissie 11 zaken binnengekomen. Het betrof 5 klachten en 6 bezwaren. Er zijn in 2013 geen beroepszaken bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO) geweest.

Profileringfonds

Stenden beschikt over een zogenoemd Profileringfonds (conform artikel 7.51 WHW), ten behoeve van studenten die door bijzondere omstandigheden (zoals ziekte, zwangerschap en familieomstandigheden) studievertraging hebben opgelopen. Ook kunnen studenten, onder voorwaarden, aanspraak maken op de sinds 2011 bestaande Regeling Financiële Ondersteuning Topsport Stenden Hogeschool. Studentenverenigingen kunnen, mits zij zijn opgenomen in het Studentenstatuut, een bestuursbeurs aanvragen in het kader van de Regeling Financiële Ondersteuning Medezeggenschapsraden en Studentenorganisaties. Ingediende aanvragen worden beoordeeld door de Commissie Profileringfonds, bestaande uit medewerkers die bekend zijn met het onderwijssysteem van Stenden.

In 2013 hebben vier individuele studenten en één studentenvereniging een aanvraag ingediend bij het Profileringfonds Stenden. Daarvan is voor alle aanvragers (individueel) een positief besluit genomen. De genoemde vier individuele aanvragers waren allen EER- studenten. Eén aanvraag betrof een topsportaanvraag. De aanvraag van de studentenvereniging is gehonoreerd.

De totale toekenning van beurzen van het profileringfonds in 2013 bedroeg €25.759,08.

Noodfonds

Stenden kent ook een Regeling Studenten Noodfonds ten behoeve van studenten die incidenteel en onvoorzien in financiële moeilijkheden zijn geraakt en daardoor in hun studievoortgang worden belemmerd. Conform het Studentenstatuut beheert de Commissie Profileringfonds (eveneens) dit Noodfonds. Het fonds heeft jaarlijks een budget van €25.000. Dit budget wordt niet uit de Rijksbijdrage gefinancierd, maar uit het vermogen van de private Stichting 'Noodfonds Stenden hogeschool'.

Steunfonds

De Stichting Steunfonds ten slotte stelt middelen ter beschikking voor het Studentenpastoraat (Expect), het Centrum voor Levensbeschouwing en de Douwe Tammingabeurzen. Deze beurzen worden toegekend aan talentvolle studenten die financiële ondersteuning nodig hebben en die geen beroep kunnen doen op andere fondsen.



Hoofdstuk 9

Jaarrekening

9.1 Kengetallen

	2013	2012
Solvabiliteit		
eigen vermogen/totaal vermogen	34,6%	31,8%
(eigen vermogen+voorzieningen)/totaal vermogen	38,5%	35,9%
Liquiditeit		
current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden	0,70	0,60
quick ratio: (vlottende activa-voorraden)/kortlopende schulden	0,69	0,59
Rentabiliteit		
resultaat/eigen vermogen	10,3%	3,5%

9.2 Geconsolideerde balans van Stichting Stenden Hogeschool per 31-12-2013 na resultaat bestemming (x € 1.000)

Activa	31/12/2013	31/12/2012
Materiële vaste activa	53.457	56.197
Financiële vaste activa	480	482
Vaste activa	53.937	56.679
Vorraden	110	122
Vorderingen	11.535	10.189
Liquide middelen	11.619	9.689
Vlottende activa	23.264	20.000
Totaal activa	77.201	76.679
Passiva	31/12/2013	31/12/2012
Eigen vermogen	26.673	24.391
Voorzieningen	3.043	3.155
Langlopende schulden	14.065	15.637
Kortlopende schulden	33.420	33.496
Totaal passiva	77.201	76.679

9.3 Geconsolideerde staat van baten en lasten 2013 van Stichting Stenden Hogeschool (x € 1.000)

	jaar 2013	begroting 2013	jaar 2012
Baten			
Rijksbijdrage OCW	61.606	59.655	60.823
Collegegelden	22.150	17.871	20.973
Baten werk in opdracht van derden	3.887	4.049	4.218
Overige baten	6.937	5.011	6.547
Totaal baten	94.580	86.586	92.561
Lasten			
Personele lasten	61.658	59.644	63.323
Afschrijvingen	5.027	5.184	4.780
Huisvestingslasten	5.856	4.850	6.262
Overige instellingslasten	18.695	16.267	16.601
Totaal lasten	91.236	85.945	90.966
Saldo baten en lasten	3.344	641	1.595
Saldo financiële baten en lasten	-563	-641	-601
Belastingen	-35		-137
Resultaat	2.746	0	857

Toelichting balans en staat van baten en lasten

Grondslagen

De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Tevens is de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd.

De toegepaste waarderingsgrondslagen gaan uit van historische kosten. Voor zover niet anders is vermeld zijn activa en passiva tegen nominale waarde opgenomen. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Voor een meer uitgebreide uiteenzetting van de grondslagen verwijzen wij naar de geconsolideerde jaarrekening 2013 van Stichting Stenden Hogeschool.

Ontwikkeling

De ontwikkeling van de balans laat geen bijzonderheden zien: de vaste activa zijn afgenomen door het saldo van afschrijvingen en investeringen, de vlottende activa kennen per ultimo 2013 een hogere stand (momentopname), de toename van het eigen vermogen betreft de toevoeging van het resultaat, enkele voorzieningen zijn vrijgeval- len en er hebben reguliere aflossingen op de langlopende schulden plaatsgevonden. Voor een nadere toelichting op de balans verwijzen wij naar de geconsolideerde jaarrekening 2013 van Stichting Stenden Hogeschool.

Het resultaat over 2013 is hoger dan begroot en hoger dan het resultaat 2012. Dit resultaat is vooral ontstaan door een (incidenteel) hoger batenniveau. Met betrekking tot de Rijksbijdrage hebben er naar aanleiding van Prinsjesdag, het Herfstakkoord en het afgesloten Nationaal Onderwijs Akkoord eind 2013 incidentele toevoegingen aan het macrobudget plaatsgevonden. De hogere opbrengsten uit Collegegeld en zijn ontstaan door hogere studentaantallen, zowel bij Stenden Nederland als bij de International Branch Campuses. Het verschil tussen 2013 en 2012 bij de Overige instellingslasten wordt verklaard door de vrijval van een aantal voorzieningen die in 2012 heeft plaatsgevonden en de hogere lasten in 2013 samenhangend met de in 2013 gestarte Centres of Expertise.

Verder wordt nog opgemerkt dat voor wat betreft de staat van baten en lasten de verschillen op regelniveau tussen jaarrekening en begroting grotendeels ontstaan, doordat in de begroting de (buitenlandse) deelnemingen als resultaat zijn meegenomen en in de jaarrekening vanzelfsprekend zijn geconsolideerd op de afzonderlijke baten- en lastenregels. Voor een nadere toelichting op de staat van baten en lasten verwijzen wij naar de geconsolideerde jaarrekening 2013 van Stichting Stenden Hogeschool.

9.4 Vooruitblik 2014

Samenvatting jaarplan 2014: versterken en verbinden

Kwaliteit blijft de komende periode het sleutelwoord in het (hogere) onderwijs. Overheid, studenten, werkveld en niet in de laatste plaats wij zelf, willen onderwijs waarbij de lat hoger ligt, er intensiever en beter onderwijs wordt gegeven en er een vanzelfsprekende kwaliteitscultuur heerst binnen de gehele onderwijsinstelling. Met een duidelijk en herkenbaar profiel met PGO, Onderzoek en Internationalisering als onze pijlers geven wij onze maatschappelijke taak en functie nader vorm en leveren wij op onze eigen wijze een bijdrage aan de (kwalitatieve) ontwikkeling van het hoger onderwijs in Nederland en daarbuiten. In 2014 zijn we koersvast en kiezen we voor het versterken van de ingeslagen richting. Wij zullen verder werken aan de versterking van de kwaliteit van ons onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie. Bijzondere aandacht daarbij hebben we voor de realisatie van de prestatieafspraken en het (verhogen van het) eindniveau.

Het jaar 2014 staat in het teken van verbinding; verbinding met als doel het versterken van onze kwaliteit. Zo zullen we onze profielpijlers PGO, Onderzoek en Internationalisering nadrukkelijker met elkaar in verband brengen en hierop samenhangend beleid ontwikkelen. Hiermee creëren we (in gezamenlijkheid) een eenduidig kader en een scherpere doeloriëntatie voor de doorontwikkeling van ons onderwijs en onderzoek. Hierbij zal eveneens de mate van uniformiteit dan wel de beleidsruimte die de opleidingen kenmerkt aan bod komen.

Daarnaast zullen we in 2014 de verbinding tussen onderzoek en onderwijs nader uitbouwen en versterken. We gaan de onderzoeksleerlijnen in de curricula doorontwikkelen, geven meer aandacht aan de verwerking van resultaten uit onderzoek in de curricula en we zullen de onderzoeksinzet van medewerkers vergroten. Met deze kruisbestuiving tussen onderwijs en onderzoek geven we een impuls aan (het verhogen van) het (eind)niveau en daarmee (mede) invulling aan het maatschappelijke debat en de focus vanuit de visitatieprocessen.

Ook verbinden we onze valorisatieactiviteiten in 2014 nadrukkelijker aan ons onderwijs en onderzoek. Stenden Professionals (voorheen Lumius) maakt samen met de Schools de verbinding met het werkveld om daar gericht bij- en nascholing en onderzoeks-opdrachten uit te voeren. Niet het behalen van een financieel resultaat is de primaire opdracht, maar het in samenwerking met de Schools realiseren van kenniscirculatie en kennisvalorisatie.

Onze Centres of Expertise (GreenPAC, Leisure, Tourism and Hospitality, Healthy Ageing) zijn de ultieme voorbeelden van verbinding; verbinding tussen onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, verbinding tussen het onderwijs en het werkveld, verbinding tussen de verschillende onderwijsinstellingen en verbinding met de regio. Verbindingen in Centres die het onderzoekend vermogen van studenten bevorderen en innovaties in het beroepenveld stimuleren. Na de fase van planvorming en inrichting zal 2014 het jaar zijn waarin de Centres vol op stoom komen en zullen de diverse plannen ter uitvoering worden gebracht.

Tevens bouwen we in 2014 de versterkende en positieve invloed op ons kwaliteitsdenken van de Instellingstoets Kwaliteitszorg nader uit. We verbinden het kwaliteitsdenken nog meer met ons dagelijks handelen. De Instellingstoets Kwaliteitszorg en de positieve beoordeling zijn niet het eindpunt, maar juist het

begin van een verdere borging van ons kwaliteitsdenken. We willen een breed gedragen cultuur waarin het vanzelfsprekend is om elkaar te helpen bij de verbetering van onze kwaliteit, waarin we fouten mogen maken, maar waarin we ook van elkaar durven en kunnen leren (de doorontwikkeling van onze kwaliteitscultuur).

Ten slotte is 2014 het jaar waarin we ons nog nadrukkelijker dan voorheen met onze collega-onderwijsinstelling en onze burens, de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (NHL), gaan verbinden. Stenden en de NHL werken al op veel gebieden samen, en deze samenwerking gaan we intensiveren. We willen met de samenwerking de Friese (en noordelijke) kenniseconomie structureel versterken en daarmee de maatschappelijke rol van het hoger beroepsonderwijs in de noordelijke regio nadrukkelijker invullen. Het doel is te komen tot een vooruitstrevend plan waarin de krachten van overheid, kennispartners en bedrijfsleven in Friesland worden gebundeld. In 2014 moet duidelijk zijn hoe die samenwerking precies vorm gaat krijgen, waarbij het voornaamste doel is om elkaar in kwaliteit te versterken.

Begroting 2014

De in het jaarplan 2014 opgenomen begroting, waarin kosten en opbrengsten zijn geraamd op circa € 92 mln., sluit op een resultaat van nul. De solvabiliteitsratio (EV/TV) is eind 2014 geprognosticeerd op 35%.

Het begrote aantal studenten, de belangrijkste factor in de begroting, laat voor het begrotingsjaar 2014 een stijging van 5% zien naar 10.500.

De begroting 2014 kent een hoger baten- en lastenniveau dan de begroting 2013. Het hogere begrote aantal studenten (met effect op de collegegelden en de personele lasten) en het op stoom komen van de Centres of Expertise liggen hieraan ten grondslag.

Binnen de begroting is circa € 2,0 mln. beschikbaar voor scholing en opleiding (in het bijzonder voor de vergroting van het aantal docenten met een master of PhD), wordt circa € 2,3 mln. ingezet voor de Centres of Expertise, is € 1,6 mln. beschikbaar voor onderzoek en het doorontwikkelen van onderzoekslijnen en bedraagt de investeringsbegroting € 6,0 mln.

Investeringsbeleid

De begrote investeringen 2014 ad € 6,0 mln. hebben betrekking op:

- het opzetten van het leerbedrijf Hospitality in Emmen in samenwerking met het Drenthe College ad € 2,0 mln.
- investeringen in de (upgrade van de) leer-/werkgeving, de ICT infrastructuur en de ICT faciliteiten ad € 1,4 mln.
- (reguliere) vervangingsinvesteringen ad € 0,6 mln.
- investeringen in overige activa als meubilair, klimaatbeheersing, telefonie, BHV/arbo zaken ad € 1,4 mln.
- investeringen door Stenden University Hotel in de verbouw en upgrade van het restaurant en de hotel- en meetingrooms ad € 0,6 mln.

Kasstromen en financieringsbehoeften

Stenden verwacht voor 2014 een negatieve kasstroom van € 2,3 mln. De grootste kasstroom is die uit investeringsactiviteiten ad € 6,0 mln. De financiële dekking vindt plaats uit de operationele kasstromen en de aanwezige liquide middelen.

9.5 Treasurybeleid

Stenden Hogeschool conformeert zich, zoals vastgelegd in het treasurystatuut, aan de richtlijnen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zoals vastgelegd in de 'Regeling beleggen en belenen door instellingen voor onderwijs en onderzoek'.

Samenvattend en geoperationaliseerd betekent dit dat Stenden doet aan schatkistbankieren en de middelen hoofdzakelijk belegt en beleent bij het ministerie van Financiën. Verder heeft Stenden als beleidslijn dat hypothecaire leningen worden opgenomen bij het Ministerie van Financiën. Ook voor het valutabeleid kiest Stenden voor prudent en eenvoudig beleid (geen complexe instrumenten), gericht op minimalisatie van de (koers)risico's.

9.6 Continuïteitsparagraaf

A. Gegevensset

A1. Kengetallen

Kengetallen	2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Personele bezetting	754	784	781	779
- management / directie	37	39	39	39
- onderwijzend personeel	392	407	406	405
- wetenschappelijk personeel	22	23	23	23
- overige medewerkers	303	315	314	313
Studentaantallen	10.387	10.515	10.600	10.710

Algemeen

In de hiervoor genoemde tabel zijn de geconsolideerde getallen opgenomen. Dit betekent dat ook de personele bezetting van de commerciële entiteiten zijn meegenomen. De weergegeven cijfers betreffen gemiddelden over het desbetreffende jaar zodat aansluiting wordt gehouden met de financiële vertaling zoals die hierna is opgenomen. Onder de noemer management/directie is meegenomen het College van Bestuur, het management van de opleidingen inclusief de teamleiders, het management en teamleiders van de ondersteunende afdelingen en het management van de commerciële entiteiten.

Personele bezetting

De verwachting is dat het aantal personeelsleden in 2014 ten opzichte van het verslagjaar 2013 eenmalig een stijging zien als gevolg van het op stoom komen van de activiteiten rondom het Centre of Expertise GreenPAC waarvan Stenden de penvoerder is. Vanaf 2014 is sprake van een lichte daling van het aantal personeelsleden, voornamelijk als gevolg van natuurlijk verloop die niet direct zal worden vervangen.

Studentaantallen

Ten opzichte van het verslagjaar 2013 zal het aantal studenten de komende jaren licht toenemen. Deze toename kan vrijwel volledig worden toegeschreven aan een toename van het aantal non-eeer studenten als gevolg van de activiteiten die worden ontplooid in het kader van de strategische pijler internationalisering.

A2. Meerjarenbegroting

Balans

Geconsolideerde balans x € 1.000	2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Immateriele vaste activa				
Materiele vaste activa	€ 53.457	€ 54.206	€ 54.330	€ 54.608
Financiële vaste activa	€ 480	€ 478	€ 476	€ 474
<i>Totaal vaste activa</i>	€ 53.937	€ 54.684	€ 54.806	€ 55.082
Vlottende activa	€ 11.645	€ 11.645	€ 11.645	€ 11.645
Liquide middelen	€ 11.619	€ 9.352	€ 7.710	€ 5.914
TOTAAL ACTIVA	€ 77.201	€ 75.681	€ 74.161	€ 72.641
Eigen vermogen	€ 26.673	€ 26.673	€ 26.673	€ 26.673
Algemene reserve	€ 23.927	€ 26.673	€ 26.673	€ 26.673
Bestemmingsreserve publiek				
Bestemmingsreserve privaat				
Bestemmingsfonds privaat				
Resultaat boekjaar	€ 2.746	€ 0	€ 0	€ 0
Voorzieningen	€ 2.632	€ 2.632	€ 2.632	€ 2.632
Langlopende schulden	€ 14.065	€ 12.545	€ 11.025	€ 9.505
Kortlopende schulden	€ 33.831	€ 33.831	€ 33.831	€ 33.831
TOTAAL PASSIVA	€ 77.201	€ 75.681	€ 74.161	€ 72.641

Materiële vaste activa

Stenden gaat uit van het principe van een ideaalcomplex dat betekent dat de jaarlijkse omvang van de investeringen gelijk zijn aan de jaarlijkse afschrijvingen. In 2014 zal naar verwachting voor een bedrag van € 6,0 miljoen worden geïnvesteerd en geactiveerd. Voor de jaren 2015 en 2016 worden investeringen/activeringen verwacht voor een bedrag van € 5,5 miljoen. De afschrijvingen voor deze jaren zijn gebaseerd op enerzijds de toename van afschrijvingen als gevolg van activeringen en anderzijds een afname doordat activa volledig is afgeschreven. Onder de investeringen zijn o.a. de modernisering van de panden in Leeuwarden begrepen, de upgrade van het Real World Learning Hotel en investeringen in ICT.

Financiering

Stenden doet aan schatkistbankieren. In 2013 is circa € 1,9 miljoen afgelost op de bestaande schulden. Naar verwachting zal de komende jaren € 1,5 miljoen per jaar worden afgelost, gefinancierd uit de lopende kasstromen. Er wordt uitgegaan van het principe van het ideaalcomplex waarin geen aanvullende financiering benodigd is voor de investeringen die jaarlijks staan gepland. De rentelasten zullen dan ook de komende jaren afnemen als gevolg van de aflossingen.

Voorzieningen

Van de voorzieningen (o.a. wachtgelden en jubileum) wordt verondersteld dat deze gelijk blijven.

Staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten	2013	Begroting 2014	Begroting 2015	Begroting 2016
Rijksbijdrage	€ 61.606.000	€ 60.203.000	€ 60.200.000	€ 60.200.000
Overige overheidsbijdragen en subsidies	€ 1.059.000	€ 1.164.900	€ 1.194.023	€ 1.223.873
Collegegelden	€ 22.150.000	€ 20.042.000	€ 21.799.629	€ 23.349.975
Overige opbrengsten	€ 2.641.900	€ 2.731.228	€ 2.785.853	€ 2.841.570
Baten in opdracht van derden	€ 4.078.000	€ 4.107.538	€ 4.183.864	€ 4.261.572
	€ -			
Baten	€ 91.534.900	€ 88.248.666	€ 90.163.368	€ 91.876.990
Afschrijvingslasten	€ 4.865.041	€ 5.251.231	€ 5.376.000	€ 5.222.000
Personele lasten	€ 59.834.646	€ 62.132.939	€ 63.571.123	€ 65.078.744
Instellingslasten	€ 18.297.476	€ 14.654.375	€ 14.947.463	€ 15.246.412
Huisvestingslasten	€ 5.856.000	€ 5.973.120	€ 6.092.582	€ 6.214.434
Lasten	€ 88.853.163	€ 88.011.665	€ 89.987.168	€ 91.761.590
Saldo baten en lasten	€ 2.681.737	€ 237.000	€ 176.200	€ 115.400
Financiële lasten	€ 579.663	€ 557.000	€ 496.200	€ 435.400
Resultaat deelnemingen	€ 643.926	€ 320.000	€ 320.000	€ 320.000
Exploitatiesaldo	€ 2.746.000	€ 0	€ 0	€ 0

Rijksbijdrage

In 2013 werd de bate uit Rijksbijdrage positief beïnvloed door de uitkomsten van het herfst- c.q. nationaal onderwijs akkoord. De verwachte ontwikkeling van het bekostigingsniveau (studentgebonden financiering) is voor de komende jaren stabiel. Dit betekent een bijdrage per student waarvan wordt verwacht dat deze gelijk is aan die van het niveau 2014. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van de onderwijsopslagen waarbij opgemerkt dient te worden dat Stenden vanaf 2015 geen aanvullende middelen meer ontvangt in het kader van de compensatieregeling korting niet-EER.

Daarnaast spelen er overige ontwikkelingen die van invloed zijn op de hoogte van de Rijksbijdrage maar waarvan de effecten nog niet kunnen worden becijferd. Het betreft onder meer de mate waarin de prestatieafspraken zullen worden gerealiseerd, de eventuele invoering van het leenstelsel, de wijze waarop wordt omgegaan met de bekostiging van deeltijd opleidingen en tenslotte de geplande bekostiging van Ad opleidingen. Vanwege deze ontwikkelingen en de daarmee gepaard gaande onzekerheden is ervoor gekozen om het niveau van de rijksbijdrage voor de begrotingsjaren 2015 en 2016 gelijk te stellen aan het niveau van 2014.

Overige overheidsbijdragen en subsidies

Naar verwachting zullen deze opbrengsten de komende jaren gestaag stijgen vooral als gevolg van de activiteiten die worden ontplooid uit hoofde van de Centres of Expertise GreenPAC, Leisure, Tourism en Hospitality en Healthy Ageing.

Collegegelden

De baten uit hoofde van de collegegelden zullen de volgende jaren toenemen enerzijds als gevolg van de ontwikkeling van het aantal (non-eer) studenten en anderzijds als gevolg van de jaarlijkse toename van het tarief voor het wettelijke collegegeld.

Overige baten en baten in opdracht van derden

De overige baten en baten in opdracht van derden zullen de komende jaren jaarlijks stijgen met het verwachte inflatiecijfers.

Personele lasten

Circa 70% van de totale kosten heeft betrekking op personele lasten. Ondanks het feit dat het aantal studenten de komende jaren naar verwachting licht zal stijgen, zal de totale formatie de komende jaren licht dalen als gevolg van natuurlijk verloop. Dit natuurlijke verloop zal niet direct worden opgevuld, omdat binnen enkele onderdelen van Stenden er sprake is van meer formatie dan gewenst. Ten opzichte van 2013 zal de formatie in 2014 eenmalig stijgen, vooral wegens het op stoom komen van de activiteiten rondom het Centre of Expertise Green PAC waarvan Stenden de penvoerder is. Deze personele ontwikkeling in Fte's vormt tezamen met de verwachte autonome kostenstijging van 2,5% de basis voor meerjarenbegroting.

Huisvestingslasten

De onder de instellingslasten verantwoorde huisvestingslasten zullen jaarlijks conform met het verwachte inflatiecijfer van 2% toenemen. Het jaarlijks investeringsvolume bedraagt in 2014 € 6 miljoen en voor de jaren 2015 en 2016 € 5,5 miljoen.

B. Overige rapportages

9.7 B1. Rapportage aanwezigheid en werking interne risicobeheersingssysteem- en controlesysteem

Intern risicobeheersingssysteem

Stenden beschikt over een risicobeheersingssysteem dat in grote mate gebaseerd is op het concept van risicomangement zoals dat is beschreven door de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Daarnaast maakt Stenden gebruik van de handreiking risicobeheersing die door de Vereniging Hogescholen is opgesteld. De aanwezigheid en werking van dit systeem is bevestigd in de instellings-toets kwaliteitszorg die in het najaar van 2013 heeft plaatsgevonden.

Risicohouding

Stenden heeft als missie 'unleashing potential in students, staff and surrounding communities'. Deze missie wordt vormgegeven vanuit de visie 'serving to make a better world'. Bij het streven naar het waarmaken van deze missie en het behalen van de daarvan afgeleide strategische doelstellingen is Stenden overwegend een risicomijdende organisatie. De doelstellingen die zijn gesteld, zijn ambitieus doch realistisch. Eventuele risico's die een mogelijke negatief financieel effect hebben op Stenden kunnen worden opgevangen door het eigen vermogen. Het eigen vermogen vormt daarmee een financiële buffer om eventuele restrisico's op te vangen.

Organisatorische verankering risicomangement

In 2013 heeft Stenden een strategische heroriëntatie uitgevoerd die heeft geleid tot het herijkte instellingsplan 'Wereldwijs' en een advies meerjarenverkenning. In deze heroriëntatie zijn de externe ontwikkelingen in kaart gebracht en vertaald naar de specifieke Stenden situatie. Het is de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur om deze strategische doelstellingen en daarmee gepaard gaande strategische risico's te beheersen. Een voorbeeld van een strategisch risico is de afname van het aantal jongeren dat de komende jaren van de middelbare scholen komt. De verantwoordelijkheid voor het realiseren van de tactische doelstellingen en daarmee gepaard gaande strategische risico's is belegd bij het management van de verschillende Schools en afdelingen. Deze verantwoordelijkheid wordt belegd door middel van de jaarlijkse kaderbrief en wordt periodiek gemonitord door middel van een uitgebreid intern rapportagesysteem waarbij experts hun kennis beschikbaar stellen (HRM voor HRM zaken, ESR voor onderwijs en onderzoek en Finance & Control voor bedrijfsvoering). Daarnaast functioneert binnen Stenden specifiek op het gebied van bekostiging een bekostigingscommissie die fungeert als advies- en toetscommissie bij bekostigingsvraagstukken. Als sluitstuk fungeert binnen de Raad van Toezicht een Auditcommissie die zich onder meer bezig houdt met het toezicht houden op het systeem van risicomangement en interne beheersing. De Raad van Toezicht maakt hierbij naast interne informatie van Stenden ook gebruik van informatie van de externe accountant.

Het systeem van planning, rapportering en monitoring

Algemeen

De kaderbrief is ingedeeld naar een combinatie van de Stenden pijlers, de prestatieafspraken en de in de handreiking risicobeheersing genoemde bronnen van hoofdrisico's: onderwijs, onderzoek, internationalisering en bedrijfsvoering (personeel, financieel). Deze kaderstelling leidt tot jaarplannen waarin concrete doelstellingen op geconsolideerd niveau en op het niveau van het individuele management zijn geformuleerd. Via een viermaandelijke cyclus heeft in 2013 bewaking en monitoring plaatsgevonden van de voortgang van de in de jaarplannen gestelde doelstellingen. Hierbij is verantwoording afgelegd over de mate waarin de doelstellingen zijn gerealiseerd binnen de daarvoor beschikbaar gestelde middelen. Zowel kwantitatief als kwalitatief is daarbij inzicht verschaft in de performance van operationele processen, activiteiten, projecten en dergelijke. Deze verantwoording vindt zowel schriftelijk plaats als in de vorm van een dialoog tussen College van Bestuur en verantwoordelijk management. Op geconsolideerd niveau wordt de rapportage besproken tussen College van Bestuur en Raad van Toezicht. Daar waar nodig heeft bijsturing plaatsgevonden.

Kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek

Wegens de hiervoor aangegeven lage risicotolerantie ten aanzien van onderwijskwaliteit, richt een belangrijk deel van het risicomangementsysteem zich op de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van met elkaar samenhangende instrumenten zoals stakeholder tevredenheidsmetingen (o.a. NSE en medewerker tevredenheid), interne en externe enquêtes, overleggen van verschillende commissies (o.a. curriculumcommissie, opleidingscommissies), diverse audits (intern en extern) en accreditaties (zelfevaluatie, proefvisitatie, visitatie en accreditatie). Dit gehele stelsel van instrumenten borgt de meting van kwaliteit van onderwijs op basis waarvan waarmee het mogelijk is om tijdig bij te sturen. Daarnaast wordt op instellingsniveau gereflecteerd op deze metingen door middel van de 'Kwestie van Kwaliteit'. De uitkomsten hiervan (de verbeterpunten) worden meegenomen in de kaderstelling voor de volgende planperiode. Op individueel school- en opleidingsniveau vindt reflectie plaats door middel van de het 'Annual Quality Report' wat leidt tot een individueel verbeterplan.

Systeem van financiële beheersing

Vrijwel alle activiteiten die door Stenden worden ontplooid hebben een financieel effect. In de planning & control cyclus van Stenden worden vooraf deze activiteiten gepland in het jaarplan en worden de verwachte financiële gevolgen daarvan weergegeven in de begroting. Zoals hiervoor beschreven vindt financiële beheersing plaats via een maand- en 4-maandsrapportage. Formele (externe) verantwoording over de uitputting van financiële middelen vindt plaats via de jaarrekening. De jaarrekening komt tot stand op basis van een stelsel van rapportagevoorschriften en -procedures. Naast interne controle op de jaarrekening vindt ook controle hierop plaats door de externe accountant.

Uiteindelijk dient het eigen vermogen zoals dat is gepresenteerd in de jaarrekening van Stenden als buffer (risk response) om de geïdentificeerde risico's af te dekken. De solvabiliteit van Stenden ultimo 2013 bedraagt 34,6% en deze voldoet daarmee aan de minimale ondergrens zoals deze is genoemd in de rapporten van de commissie Smits (20%) en de commissie Don (20%). Tevens voldoet deze solvabiliteit aan de signaleringsgrens zoals deze door de inspectie wordt toegepast (30%).

Evaluatie systeem van risicomangement

Eind 2013 heeft een interne evaluatie van het bestaande risicobeheersingsysteem plaatsgevonden. Deze evaluatie heeft uiteindelijk geleid tot een plan van aanpak met als doel om een aantal verbeteringen door te voeren. In 2014 zal worden gestart met het uitvoeren van het plan van aanpak waarbij onder andere risicobeheersing meer geïntegreerd zal worden in het bestaande systeem van planning, rapportering en monitoring.

9.8 B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Onderwijs en onderzoek

Zowel overheden als de publieke opinie hebben veel aandacht voor de kwaliteit van het onderwijs, mede naar aanleiding van een aantal recente maatschappelijke discussies hierover. Deze toegenomen aandacht heeft ook zijn impact op Stenden, enerzijds door toegenomen aandacht voor de prestaties van een hogeschool (de prestatieafspraken) en anderzijds door de toegenomen kwaliteitscontroles. Los van het feit dat Stenden zelf een hoge

kwaliteitsstandaard wenst te handhaven. Wij anticiperen hiermee op deze maatschappelijke ontwikkeling om het maatschappelijke vertrouwen (en daarmee de legitimiteit) te handhaven door te beschikken over een adequaat systeem van kwaliteitszorg.

Bedrijfsvoering

Publiek-privaat

Een algemeen, vanuit wet- en regelgeving beschouwd, risico voor alle hogescholen is de inzet van publieke middelen voor private activiteiten. Stenden heeft haar juridische organisatiestructuur en administratieve organisatie zodanig ingericht dat daarmee het genoemde risico in voldoende mate wordt beheerst. Deze adequate wijze van inrichten is een aantal jaren bevestigd door het ministerie van Onderwijs in het onderzoeksrapport van de onderwijsinspectie.

Personeel

Van het totale personeelsbestand wordt ultimo 2013 18% aangemerkt als flexibele schil. De flexibele schil wordt beschouwd als dat deel van de totale formatie waarbij geen sprake is van langlopende verplichtingen. Echter deze flexibele schil zal in werkelijkheid niet altijd even flexibel zijn wegens de (eventuele) gevolgen voor de WW-BWW. De eventuele verplichtingen als gevolg van de vigerende regelgeving op het gebied van de WW-BWW kan van invloed zijn op de werkelijke flexibiliteit van het personeelsbestand.

Leer-/werkomgeving

In 2013 is verder gewerkt aan de ICT infrastructuur als basisvoorwaarde voor de digitale leer-/ werkomgeving van Stenden. In het najaar 2013 is gebleken dat er meer moest gebeuren dan de investeringen die reeds waren voorzien. Dit heeft geleid tot de uitwerking van het project 'Standaardisatie Basisprocessen Infrastructuur'.

Externe omgeving

Demografische ontwikkeling

Nederland zal de komende jaren vergrijzen en in sommige gebieden, specifiek in Noord-Nederland, zal sprake zijn van krimp. Deze demografische ontwikkeling zal ertoe leiden dat meer dan voorheen moeite gedaan moet worden om het aantal studenten in stand te houden.

Overheidsfinanciën

De afgelopen jaren is de onderwijssector relatief gezien buiten schot gebleven in de overheidsbezuinigingen. Echter, de meerjarenbegroting van het ministerie van OCW laat evenals in voorgaande jaren nog steeds een efficiencykorting zien die opgebracht moet worden door de onderwijsinstellingen. Deze efficiencykorting zou gerealiseerd kunnen worden door reductie van het aantal opleidingen. Mede in het licht van deze efficiencykorting zal Stenden ook hiermee rekening dienen te houden.

9.9 B3. Rapportage toezichthoudend orgaan

Hier wordt verwezen naar het verslag van de Raad van Toezicht.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Raad van Toezicht van Stichting Stenden Hogeschool te Leeuwarden

Bijgestoten samengevatte jaarrekening, zoals opgenomen in hoofdstuk 9.2 en 9.3 van het jaarverslag 2013, bestaande uit de geconsolideerde balans per 31 december 2013 en de geconsolideerde staat van baten en lasten over 2013 met bijbehorende toelichtingen, is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Stenden Hogeschool. Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 23 juni 2014.

De samengevatte jaarrekening 2013 bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het kennisnemen van de samengevatte jaarrekening 2013 kan derhalve niet in de plaats treden van het kennisnemen van de gecontroleerde jaarrekening 2013 van Stichting Stenden Hogeschool.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van een samenvatting van de gecontroleerde jaarrekening 2013 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in hoofdstuk 9.3 van de samengevatte jaarrekening.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de samengevatte jaarrekening 2013 op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder de Nederlandse Standaard 810, "Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten".

Oordeel

Naar ons oordeel is de samengevatte jaarrekening 2013 in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening 2013 van Stichting Stenden Hogeschool en in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in hoofdstuk 9.3 van de samengevatte jaarrekening.

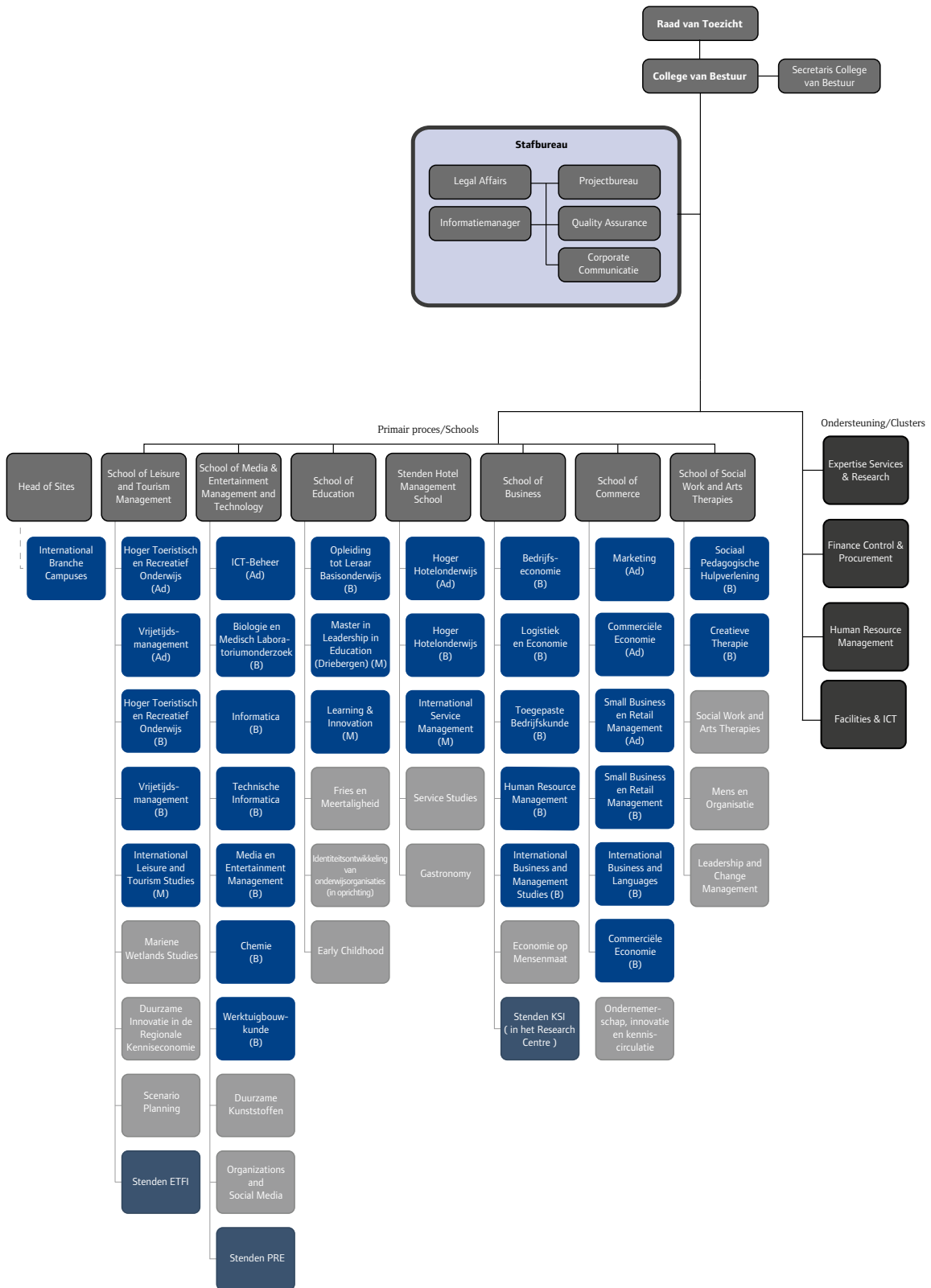
Leeuwarden, 23 juni 2014

Deloitte Accountants B.V.
was getekend: J.S. Huizinga RA

Bijlagen

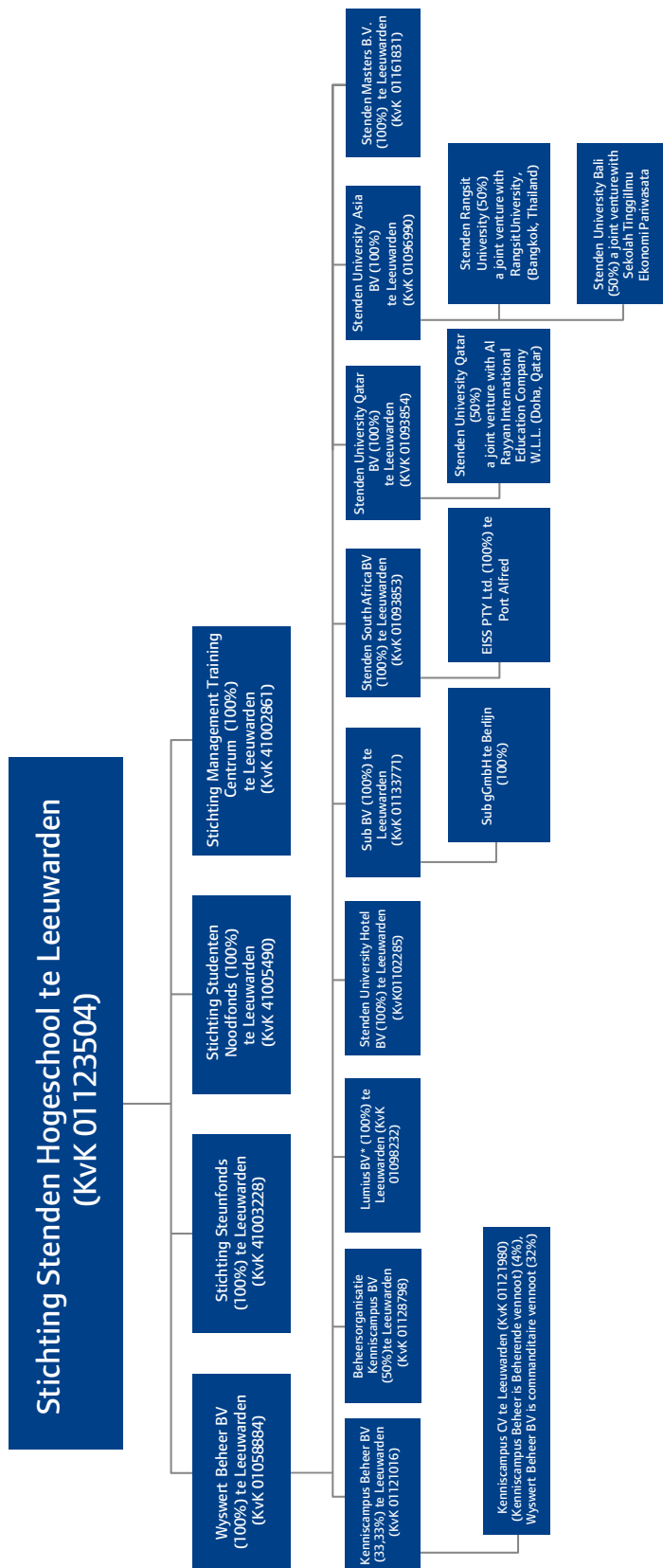
Bijlage 1:

Organogram Stenden Hogeschool 2013



Bijlage 2:

Juridische Structuur Stenden Hogeschool 2013



*Sinds 1 Januari 2014 Stenden Professionals

Bijlage 3:

Lijst met Opleidingen

Opleidingen die schuingedrukt staan, worden ook in het Engels aangeboden. Opleidingen die vetgedrukt staan, worden **uitsluitend** in het Engels aangeboden.

School of Leisure and Tourism Management	Leeuwarden	Emmen			
Ad Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs					voltijd
Ad Vrijtijdsmanagement			voltijd		voltijd
B Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs			voltijd		
B <i>Vrijtijdsmanagement</i>			voltijd, duaal		
M <i>International Events Management*</i>					
M Master International Leisure and Tourism Studies					
* In licentie van London Metropolitan University					
School of Media & Entertainment Management and Technology	Leeuwarden			Emmen	
AD ICT-Beheer					voltijd
B Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek					voltijd
B Chemie					voltijd
B <i>Informatica</i>					voltijd
B <i>Media en Entertainment Management</i>			voltijd		
B Technische Informatica					voltijd
B Werktuigbouwkunde					voltijd
School of Education	Leeuwarden	Emmen	Groningen	Assen	Meppel
B <i>Opleiding tot leraar Basisonderwijs</i>	voltijd ¹	voltijd ¹²	voltijd ¹	voltijd ²	voltijd ²
M Learning & Innovation	deeltijd				
M Special Educational Needs ³	voltijd, deeltijd				
1 Christelijke Opleiding tot leraar Basisonderwijs 2 Openbare Opleiding tot leraar Basisonderwijs 3 Opleiding tot Leraar Speciaal Onderwijs in licentie van Christelijke Hogeschool Windesheim					
School of Hospitality Management	Leeuwarden			Emmen	
AD <i>Hoger Hotelonderwijs</i>					voltijd
B Hoger Hotelonderwijs					voltijd, deeltijd, duaal
M International Service Management					voltijd, deeltijd
School of Business	Leeuwarden			Emmen	
AD Logistiek en economie					duaal
B Bedrijfseconomie					voltijd
B International Business and Management Studies					voltijd*
B <i>Logistiek en Economie</i>					voltijd, duaal
B Human Resource Management					voltijd
B <i>Toegepaste Bedrijfskunde</i>					voltijd, deeltijd
* in samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein en NHL Hogeschool, ex art. 8.1 WHW					
School of Commerce	Leeuwarden			Emmen	
AD Commerciële Economie					voltijd
AD Small Business en Retail Management					voltijd, duaal
B Commerciële Economie					voltijd
B International Business and Languages					voltijd
B Small Business en Retail Management					voltijd, duaal
School of Social Work and Arts Therapies	Leeuwarden				
B Creatieve Therapie					voltijd
B Sociaal Pedagogische Hulpverlening					voltijd, deeltijd

Bijlage 4:

Raad van Toezicht per 31 december 2013

Mr. C. Bijl (herbenoemd in 2012; herbenoembaar in 2016); 27 juni 1955

Voorzitter

Burgemeester Gemeente Emmen.

Nevenfuncties:

- Voorzitter ledenvereniging Eveen-Icare;
- Voorzitter Stichting Nazorg Ousterhaule;
- Voorzitter Stichting Veiligheidszorg Drenthe;
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Grote Kerk Cultureel;
- Voorzitter veiligheidsregio Drenthe;
- Voorzitter bestuurlijk veiligheidsoverleg Drenthe ;
- Lid veiligheidsberaad;
- Lid AB Instituut Fysieke Veiligheid;
- Voorzitter Vereniging van Drentse Gemeenten;
- Plaatsvervangend lid Raad van Europa (Straatsburg);
- Voorzitter College van Vereffenaars Cevan;
- Adviserend lid Dagelijks Bestuur SNN (Samenwerkingsverband Noord-Nederland).

Lid comité van aanbeveling:

- Hospice Emmen;
- Stichting biljarten voor goede doelen;
- Stichting leergeld;
- Wensstichting Zalavolbate;
- Landelijke Stichting Tegen Zinloos Geweld;
- Stichting Toon Hermanshuis;
- Challenge your future;
- Demma Foundation;
- Stichting Drentse Veteranen.

De heer A. Bruggeman (herbenoemd in 2012; herbenoembaar in 2016), 21 februari 1950

Vicevoorzitter

Secretaris internationaal CNV Vakmensen.

Nevenfuncties:

- Vicevoorzitter bestuur Bedrijfschap Horeca en Catering en vicevoorzitter bestuur Productschap Tuinbouw;
 - Lid Raad van Commissarissen N.V. Schade;
 - Lid Commissie Maatschappelijke Agenda van de Besturenraad;
 - Vicevoorzitter Kenwerk, kenniscentrum voor de Horeca;
 - Voorzitter Kenteq, kenniscentrum voor de techniek;
 - Voorzitter Raad van Toezicht LOGOS, stichting voor Prot.Chr.basisonderwijs in Gorinchem/Leerdam;
 - Voorzitter Productschap Vis;
 - Lid Raad van Toezicht Revalidatiefonds/Fonds Verstandelijk Gehandicapten.
-

**Mevrouw J.G. Beukers-Maatje (MGM) (benoemd in 2011, herbenoembaar in 2015),
27 juni 1955**

Lid onderwijscommissie

Directeur Anneke Beukers Advies.

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen Sociale Werkvoorziening Almelo (Soweco);
 - Lid Provinciale Staten Overijssel;
 - Voorzitter ad interim Roeivereniging Salland Gramsbergen.
-

**Prof. Dr. J.K. van Dijk (herbenoemd in 2012, aftredend 1 januari 2014), 20 januari
1945**

Voorzitter onderwijscommissie

Emeritus-hoogleraar Personeel en Organisatie Gezondheidszorg Erasmus Universiteit/Erasmus MC;
Zelfstandig bestuursadviseur Personeel, Organisatie en Innovatie (Dijkadvies).

Nevenfuncties

- Voorzitter Stichting Capaciteitsplanning Zorg en Welzijn;
 - Bestuurslid Stichting i.o. Innovaties in de Zorg;
 - Bestuursadviseur FWG Advies te Utrecht.
-

Mevrouw C.H. van Eekelen (benoemd in 2013, herbenoembaar in 2017), 30 mei 1963

Lid auditcommissie

COO ACCOR Hotels Benelux

De heer T. Eerenstein (herbenoemd in 2012, aftredend in 2015), 10 september 1952

Lid onderwijscommissie

Wethouder Gemeente Hoogeveen.

Nevenfuncties

- Bestuurslid Recreatieschap Drenthe;
 - Lid van de Bondsraad van de ANWB;
 - Bestuurslid Coöp. Uitvaartvereniging Zuid-Oost-Drenthe;
 - Commissaris Waterleiding Maatschappij Drenthe;
 - Lid Raad van Toezicht Tourist Info Drenthe.
-

De heer J.N.M. Haerkens MIB (benoemd in 2013, herbenoembaar in 2017), 19 juli 1958

Directeur Sensor Universe.

Nevenfuncties

- Voorzitter bestuur stichting bevrijdingsfestival Drenthe;
 - Lid landelijke jury Drentse cultuurprijzen;
-

Mevrouw F.J.M.A.G. Mooren (benoemd in 2013, herbenoembaar in 2017), 7 juni 1968

Lid remuneratiecommissie.

Director of Strategy and Corporate Development bij Stage Entertainment BV.

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Peeterschool;
 - Bestuurslid Stichting Bekezela.
-

Drs. Ing. J. Reitsma (herbenoemd in 2012, aftredend in 2016), 5 augustus 1945

Lid auditcommissie

Gepensioneerd

Voorheen: Burgemeester van de gemeente Wymbritseradiel;
Lid van de Tweede Kamer der Staten Generaal voor het CDA (1986-2001);
Voorzitter Koninklijke Nederlandse Schaatsenrijders Bond (2001-2006).

Nevenfuncties:

- Voorzitter Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool;
 - Adviseur IJswegencentrale Sneek-Wymbritseradiel IJlst;
 - Voorzitter Stichting Elfmeren op de schaats;
 - Voorzitter Stichting Indië-Monument Friesland;
 - Voorzitter Schaats Trainings Club Rutten;
 - Voorzitter Klankbordgroep Reststoffen Energie Centrale Harlingen.
-

De heer F. Schepers (herbenoemd in 2012, aftredend in 2016), 9 juni 1943

Voorzitter auditcommissie

Gepensioneerd

Voorheen: Lid Raad van Bestuur Wavin B.V.

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Commissarissen AVEBE U.A.;
- Lid Raad van Toezicht Saxenburgh Groep;
- Bestuurslid Stichting Zwieseborg;
- Lid Raad van Toezicht Vechtdal College;
- Voorzitter Verantwoordingsorgaan Pensioenfonds OWASE.

Alle leden hebben de Nederlandse nationaliteit.

Bijlage 5:

Bestuur & Management Stenden Hogeschool

College van Bestuur

Mr. L.J. Klaassen	Voorzitter
Drs. K.W. van der Hoek	Vicevoorzitter

Portefeuilleverdeling College van Bestuur

Mr. L.J. Klaassen

- Algemeen bestuur
- Strategie-ontwikkeling
- Kwaliteitsbeleid
- Contactpersoon voor Raad van Toezicht en Centrale Medezeggenschapsraad
- School of Leisure & Tourism Management
- School of Business
- School of Hospitality Management
- Cluster Finance & Control & Procurement
- Internationalisering/Head of Sites
- Stafafdeling Corporate Communicatie
- Stafafdeling Legal Affairs
- Stafafdeling Quality Assurance
- Commerciële organisatie-onderdelen, inclusief de leerbedrijven
- Project studenttevredenheid/NSE
- Projectbureau
- Prestatieafspraken
- Instellingstoets

Nevenactiviteiten Mr. L.J. Klaassen

- Voorzitter Raad van Toezicht Wilhelminaziekenhuis (WZA), te Assen
- Voorzitter Raad van Toezicht Regionale Omroep RTV Noord, te Groningen
- Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ZINN, te Haren/Groningen
- Voorzitter Maatschappelijke Adviesraad Stichting Philadelphia, te Amersfoort
- Lid Raad van Toezicht Groninger Forum, te Groningen
- Voorzitter NNO fonds (instrumentenfonds Noord Nederlands Orkest), te Groningen
- Onafhankelijk raadsman schadeafhandeling gaswinning Groningen

Drs. K.W. van der Hoek

- Waarnemend voorzitter
- Onderwijsbeleid
- Onderzoeksbeleid
- School of Social Work and Arts Therapies
- School of Education
- School of Media & Entertainment Management and Technology
- School of Commerce
- Cluster Expertise, Services & Research
- Cluster Dienst HRM (inclusief Management Development)
- Cluster Facilities & ICT
- Informatiemanagement

Nevenactiviteiten Drs. K.W. van der Hoek

- Gemeenteraadslid Zuidhorn
- Voorzitter VV Grijskerk

- Bestuurslid Stichting Knappe Koppen (Fryslân Unlimited)
- Bestuur Stichting Verkiezing Friese Ondernemer van het Jaar
- Bestuur De Maatschappij Afdeling Friesland
- Bestuur Waddengroep
- Onafhankelijk voorzitter focusgroep garnalen/viswad

Secretaris College van Bestuur

Mw. mr. A. van Weelden

Stafbureau

Corporate Communicatie

Manager

Drs. P.J. Mulder

Quality Assurance

Manager

Mw. D. Riedstra MBA

Legal Affairs

Manager

Mw. mr. I. Janssen

Projectbureau

Mw. Drs. J. Walstra

Informatiemanager

Ing. E. van Gorkum

Clusters

Expertise, Services, Research (ESR)

Directeur

Drs. R. Nijenbanning

Facilities & ICT

Directeur

Mw. drs. R.A. Coumou

Finance & Control

Directeur

Drs. H. Wolters

Human Resource Management

Directeur

Mw. drs. A. Hospers

Lumius (Stenden Professionals)

Directeur

Drs. T. Hooghiemstra

Stenden University Hotel

General Manager

J.J.D. Wisselink

Stenden university Qatar (Campus Site: Doha)

President

W. Johnson (tot 30 september 2013)

Dr. R. Coelen (vanaf 1 oktober 2013)

Stenden Rangsit university (Campus Site: Bangkok, Thailand)

Academic Director

Dr. W. Panmunin

Stenden university South Africa (Campus Site: Port Alfred)

Dean

Dr. W. Hensens

Stenden university Indonesia (Campus Site: Bali)

General Manager

Mw. M. van der Meché

Stenden - School of Business

Head of School

Mw. A.B. Mannen MSc

Human resource management

Toegepaste Bedrijfskunde

International Business and Management Studies

Logistiek en Economie

Bedrijfseconomie

Academic dean:

Ir. C.W. Elbers

Stenden - School of Education

Head of School

Mw. I.I. Janssen MA

Opleiding tot Leraar Basisonderwijs

Academic dean

Mw. H. Korfage MA (Leeuwarden, Groningen)

Mw. Drs. P. Krajenbrink (Assen, Emmen, Meppel)

Stenden - School of Leisure and Tourism

Head of School

Dr. F. de Klerk Wolters

International Tourism Management

Academic Dean

Dr. K.J.S. Miller

Leisure management

Drs. M. Groters

Stenden - School of Hospitality Management

Head of School

Mr. S.T. van der Galiën

International Hospitality Management

Academic dean

Dr. C. Thompson

Stenden - School of Commerce

Head of School

Mw. Drs. J.T. van Geffen

Commerciële Economie

International Business and Languages

Academic dean

Mw. Drs. G. Geitz

Small Business and Retail Business

Academic dean

Drs. R. Ferwerda MKM

Stenden - School of Social Work and Arts Therapies

Head of School

Mw. Drs. A. Schokker

Sociaal Pedagogische hulpverlening

Creatieve Therapie

Academic dean

R.J. Kuipers

Stenden - School of Media & Entertainment Management and Technology

Head of School

Mr. P.P.C.J. Bemelmans

Media&Entertainment Management

Academic Dean

Mw. P.I. Hagenbeek MSc (tot november 2013)

Mw. Drs. M. de Jager (a.i. vanaf december 2013)

Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek

Chemie

Informatica

Technische Informatica

Werktuigbouwkunde

Drs. R. Delger

Bijlage 6:

Instream en Inschrijvingen

Tabel 1. Instream bekostigde studenten per opleiding 2009/10 - 2013/14

Bron: Stenden¹; peildatum: 1 september 2013

Stendenopleiding	Cursusjaar				
	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14
Hoger Economisch Onderwijs	1.993	1.923	1.910	1.834	2000
Bedrijfseconomie (BE)	27	34	44	30	60
Commerciële Economie (CE)	142	124	114	112	74
Associate degree CE (ADCE)				3	17
Logistiek & Economie (L&E)	39	29	33	37	43
International Business & Management Studies (IBandMS) ²	73	81	111	89	94
International Business & Languages (IBL)	32	45	34	35	42
Leisure Management (LM)	171	179	138	109	111
Associate degree LM (ADLM)	21	23	35	29	46
Tourism Management (TM)	225	211	224	220	169
Associate degree TM (ADTM)			7	6	10
Media & Entertainment Management (MEM)	295	258	278	288	284
Small Business & Retail Management (SBRM)	167	144	167	162	187
Associate degree RM (ADRM)	110	134	138	118	124
International Hospitality Management (IHM)	601	562	483	494	577
Associate degree HM (ADHM)	14	8	23	31	78
Toegepaste Bedrijfskunde (TBK)	30	40	41	29	38
Personeel en Arbeid (HRM)	48	51	40	42	46
Hoger Pedagogisch Onderwijs	629	570	549	475	558
Opleiding Leraar Basisonderwijs (OLB)	614	561	530	457	536
Master Learning & Innovation	15	9	19	18	22
Hoger Sociaal-Agogisch Onderwijs	288	314	290	303	421
Creatieve Therapie (CT)	84	83	64	72	86
Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH)	209	231	226	231	335
Hoger Technisch en Natuurwet. Onderwijs	70	82	94	97	156
Biologie & Medisch Laboratoriumonderwijs (B&ML)	6	12	9	10	16
Chemie (Ch)	7	2	5	11	10
Informatica (I)	24	38	43	37	75
Associate degree Informatica ICT-beheer (ADI)			3	6	14
Technische Informatica (TI)	7	2	6	5	6
Werktuigbouwkunde (WTB)	26	28	28	28	35
Totaal	2.980	2.889	2.843	2709	3135

Tabel 2. Inschrijving bekostigde studenten per opleiding 2009/10 - 2013/14					
Stendenopleiding	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14
Hoger Economisch Onderwijs	5.640	5.629	5.542	5.439	5.490
Bedrijfseconomie (BE)	118	107	108	97	123
Commerciële Economie (CE)	515	461	385	339	289
Associate degree CE (ADCE)				5	26
Logistiek & Economie (L&E)	114	98	110	94	102
International Business & Management .Studies (IBandMS)	151	196	238	242	237
International Business & Lanquages (IBL)	162	160	132	112	117
Vrijtijdsmanagement (VM)	535	522	469	414	378
Associate degree VM (ADVM)	33	41	50	56	84
Tourism Management (TM)	658	675	690	689	617
Associate degree TM (ADTM)			8	11	17
Media & Entertainment Management (MEM)	607	675	734	812	823
Retail Management (RM)	494	453	446	424	451
Associate degree RM (ADRM)	209	225	231	260	249
International Hospitality Management (IHM)	1.768	1.735	1.664	1606	1623
Associate degree HM (ADHM)	29	27	33	49	110
Toegepaste Bedrijfskunde (TBK) *	89	94	99	96	111
Personeel en Arbeid (HRM)	158	160	145	133	133
Hoger Pedagogisch Onderwijs	1.506	1.411	1.333	1.214	1228
Opleiding Leraar Basisonderwijs (OLB) Assen	326	334	309	270	239
OLB Emmen	309	304	262	211	178
OLB Groningen	335	311	333	319	334
OLB Leeuwarden	319	285	272	254	255
OLB Meppel	202	168	132	140	189
Master Learning & Innovation	5	10	22	17	33
Hoger Sociaal-Agogisch Onderwijs	690	751	793	826	937
Creatieve Therapie (CT)	235	222	205	202	210
Sociaal Pedagogische Hulpverlening (SPH)	455	529	588	624	727
Hoger Technisch en Natuurwet. Onderwijs	210	222	251	264	324
Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek (BML)	27	30	28	24	31
Chemie (Ch)	21	15	14	21	26
Informatica (I)	65	83	101	105	142
Associate degree Informatica ICT-beheer (ADI)			5	7	18
Technische Informatica (TI)	18	14	17	26	24
Werktuigbouwkunde (WTB)	79	80	86	81	83
Totaal	8.046	8.013	7.919	7.741	7.979

Bijlage 7

Overzicht per lectoraat

Economie op Mensenmaat - dr. Piet van Elswijk - School of Business

De crisis inspireert veel groeperingen tot nadenken over alternatieven voor de economie. De circulaire economie van Herman Wijffels richt zich op duurzaamheid. De beweging Ex'tent, met als 'wavemaker' Femke Groothuis, wil de belasting op arbeid verschuiven naar een belasting op 'onttrokken waarden'. De Economie op Mensenmaat heeft een alternatief voor de huidige economische structuur ontwikkeld op basis van het ontwerpcriterium dat het *'economisch aantrekkelijk moet zijn om maatschappelijk gewenst te handelen'*. Praktijkexperimenten hebben de theoretische basis versterkt.

In 2013 is het EcoMLab opgezet en zijn drie proefsessies uitgevoerd met telkens 50 studenten. Studenten spelen niet alleen de economie na, maar ervaren ook wat er gebeurt als de economische afspraken worden veranderd. Zo leren zij in de praktijk niet alleen hoe de economie werkt, maar ook dat de economie veranderbaar is. Eind 2013 is een sessie uitgevoerd voor het 'Werkplein ZO-Drenthe' met 60 externe deelnemers.

In 2013 zijn drie expertmeetings georganiseerd voor externen met 20 tot 40 deelnemers, waar nieuwe initiatieven en netwerken uit voortkomen. Verder zijn drie klankbordbijeenkomsten gehouden voor docenten, waar diverse economische begrippen nader zijn besproken.

In samenwerking met de Hogeschool Zuyd wordt gewerkt aan de opzet en ontwikkeling van een project, dat gericht is op het stimuleren van economische activiteiten in krimpregio's door middel van het 'ontschotten' van budgetten bij overheden en de accijns op arbeid weg te nemen. In 2014 worden ook enkele andere lectoraten bij het project betrokken.

Voor het onderwijs is de ontwikkeling van een integratieve bouwsteen gestart.

Ondernemerschap, innovatie en kenniscirculatie - dr. Jan Waalkens - School of Commerce

De hoofddoelstelling van het project lectoraat Ondernemerschap, Innovatie en Kenniscirculatie (OIK), dat eind december 2013 afliep, was: "Stimulering van ondernemerschap en kennisintensieve bedrijvigheid in Noord Nederland en de provincie Drenthe in het bijzonder." In 2013 was het op orde krijgen van onderzoek en publicaties een duidelijke focus. Er zijn vier internationale congres bijdragen en drie publicaties gerealiseerd in internationale wetenschappelijke tijdschriften. De School of Commerce heeft de onderwijsbelasting van lector en kenniskringleden relatief laag gehouden, zodat er meer tijd was voor onderzoek. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen. Een tweede afgeleide doelstelling van de hoofddoelstelling lag vanaf maart 2013 zowel op het vlak van onderzoek als kenniscirculatie: werken aan een nieuwe kennisinfrastructuur/lectorat in oprichting "International Trade". Intern en extern is een internationaal georiënteerde onderzoekseenheid opgezet en in het verlengde hiervan is een vurig pleidooi gevoerd voor een Rijnland Instituut Stenden. Hiermee heeft OIK recht gedaan aan haar opdracht de dialoog tussen Gemeente Emmen, Provincie Drenthe en Stenden te organiseren. De derde van de hoofddoelstelling afgeleide doelstelling was het borgen van het ontstane startersklimaat (mede via het ServicePunt Stenden, opgericht door OIK). Het KCE gebouw Stenden Emmen is nu broedplaats voor een aantal jonge bedrijven. 2013 was zowel op het gebied van ondernemerschapstimulering, onderzoek en kennis-circulatie een zeer geslaagd en productief jaar.

Identiteitsontwikkeling - dr. Cil Wigman - School of Education

Op 10 juli 2013 heeft het CvB van Hogeschool Stenden de aanvraag voor het lectoraat identiteitsontwikkeling goedgekeurd. Het gaat hierbij om een nieuw lectoraat dat dus feitelijk is gestart in het cursusjaar 2013-2014. Het accent ligt in het onderzoek op vier domeinen:

1. "De identiteitsontwikkeling van Stenden als bijzondere instelling voor Hoger onderwijs (wat betekent "serving to make it a better world"? en wat wordt verstaan onder "unleashing potential in staff, students and surrounding communities"?)"
2. "De identiteitsontwikkeling van de diverse Pabo's binnen Hogeschool Stenden als instituten met een eigen visie op onderwijs en leren en op de pedagogische en maatschappelijke opdracht van scholen".
3. "De identiteitsontwikkeling van jonge mensen in het kader van hun opleiding tot leraar basisonderwijs".
4. "De identiteitsontwikkeling van (basis)scholen die samenwerken met de Pabo's aan de opleiding van leerkrachten".

Het lectoraat is intensief betrokken bij de master Learning & Innovation. Extern is het lectoraat betrokken bij het nascholingsaanbod van Stenden aan de basisscholen, m.n. voor bestuur en management.

De lector houdt met enige regelmaat voordrachten voor scholen en schoolbesturen in den lande. Naast de reguliere agendering van identiteit op bezinningsdagen, blijkt juist in krimpgebieden de vraag naar de consequenties van demografische ontwikkelingen voor de identiteit van scholen van acuut belang.

Binnen het lectoraat worden twee promovendi door de lector begeleid.

Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding - dr. Alex M.J. Riemersma - School of Education / lectoraat in samenwerking met de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden

Het Lectoraat Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding (FMOO) heeft in 2013 stug doorgewerkt aan de opdracht: de aansluiting van drietalig basisonderwijs en meertalig voortgezet onderwijs. De onderzoeken betreffen:

- (1) Promotie-onderzoek door drs. Eabele Tjepkema (Stenden) naar de didactiek in het drietalig onderwijs; focus op de samenhang (transfer, translanguaging) van de drie doeltalen Fries-Nederlands-Engels. Data-verzameling op acht scholen (groep 7 en 8; video-opnames, enquêtes) en de erbij horende scholing gaat goed. De promotie is voorzien voor 2015.
- (2) Frisia-toetsingsonderzoek door dr. Reitze Jonkman (CVO Zuidwest-Fryslân). Interactieve toetsen Fries voor vocabulaire, spelling en woordvertaling gericht op de leerresultaten Fries in relatie tot Nederlands en Engels, gerelateerd aan de niveaus van taalbeheersing in het Europees Referentiekader. De Nulmeting wordt gepubliceerd in het Stenden jaarboek 2013.
- (3) drs. Roelien Bos-Wierda (NHL) doet ontwikkelingsonderzoek naar de innovatieve ontwikkeling en het gebruik van digitale middelen m.b.v. MySchoolsNetwork (MySN). MySN is oorspronkelijk ontworpen voor het leren en gebruiken van Engels in een digitale leeromgeving door leerlingen in de onderbouw van het voortgezet onderwijs. In 2013-14 wordt dit concept in een pilot-project 'PABO 3.0 = MySN foar de Trijetalige basisskoalle' van de beide Pabo's fan NHL en Stenden samen toepasbaar gemaakt voor het drietalig basisonderwijs.

Early Childhood - prof. dr. S.M. Goorhuis-Brouwer en dr. C.E.Oenema-Mostert - School of Education

Het Lectoraat Early Childhood vat het onderwijs aan jonge kinderen op als planmatig werken, denken en handelen in relatie tot en aansluitend op de ontwikkeling die het kind laat zien. Het ondersteunen van de handelingsbekwaamheid in het onderwijs aan jonge kinderen is derhalve leidend in het onderzoek (wetenschappelijk en onderwijsgebonden), professionalisering en kenniscirculatie binnen het lectoraat Early Childhood. Het promotieonderzoek 'Werken met jonge kinderen in het onderwijs: ruimte voor professionele autonomie' is gestart. Het nieuwe curriculum onderbouw OLB is samen met de vakgroepen vormgegeven; het lectoraat participeert in onderwijs21 en binnen de Academische Leraren Opleiding Basisonderwijs. Naar aanleiding van de rondetafelgesprekken met het werkveld, hebben de onderwijsinspectie Noord Nederland en het lectoraat een gezamenlijke ambitie geformuleerd ten aanzien van het bij dragen aan een gefundeerde dialoog over en ontwikkeling van onderwijs in de onderbouw dat uitgaat van en aansluit bij de specifieke ontwikkeling van kinderen in de kleuterfase.

Service Studies - dr. Elena Cavagnaro - Stenden Hotel Management School

Na het oogstjaar 2012, zijn in 2013 door het lectoraat nieuwe projecten geïnitieerd, in samenwerking met de beroepsveld en andere hogescholen. Twee projecten hieruit zijn: 'fully sustainable hotel experience' en 'waste reduction'.

Het eerste project heeft als doel om samen met het bedrijfsleven de contouren van een volledig duurzaam hotel te schetsen. Het wordt hierbij niet alleen gekeken naar materialen, maar ook bijvoorbeeld naar het restaurant aanbod en in naar het omgaan met personeel. Een grote uitdaging, die wordt opgepakt samen met Koninklijke Horeca Nederland en de NHTV in Breda. Dit project wordt gefinancierd door het Centrum for Expertise in Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH). Het lectoraat is heel erg blij met deze steun, die tegelijk een erkenning is van de kwaliteit van het projectvoorstel.

Het tweede project, over het terugdringen van voedselverspilling in restaurants, is ook ontwikkeld samen met Koninklijke Horeca Nederland. Dit thema heeft op dit moment de volle aandacht in de HORECA, zo zeer dat het lectoraat is gevraagd door de organisatoren van de Mise en Place Cup 2014 om over dit thema de case te schrijven die studenten dan moeten analyseren.

Bij beide projecten zijn derdejaars IHM studenten betrokken even als collegae uit de kenniskring.

Gastronomy - dr. Peter Klosse - Stenden Hotel Management School

Het Lectoraat Gastronomy heeft zich in 2013 verder ontwikkeld in de gewenste richting. Het boek *The Essence of Gastronomy, understanding the flavour of foods and beverages* is in de pers positief ontvangen als een internationaal standaardwerk en een 'groundbreaking theory'. In het onderzoek is gestart met onderzoeken naar de maaltijdbeleving in de zorg. De eerste resultaten bevestigen dat de manier van serveren invloed heeft op de waardering van het eten. Ook het onderzoek naar de combinatie van Aziatische gerechten en wijnen is doorgezet en kan in de toekomst leiden tot een nieuw boek. Elk semester zijn er ongeveer 15 studenten betrokken bij onderzoeksprojecten. De minor Gastronomy is eveneens constant populair bij de studenten. Het maximum aantal deelnemende studenten is verhoogd tot 30. In maart 2014 eindigt de contractperiode.

Organizations and Social Media -dr. Jim Slevin - School of Media and Entertainment & Technology

Het lectoraat telt drie promovendi en een gepromoveerd kenniskringlid die allen ook werkzaam zijn binnen de School of Media and Entertainment Management & Technology. Gedurende 2013, heeft elk van de kenniskringleden middels projecten hun kennis en ervaring gekoppeld aan een of meer van de onderzoekslijnen van het lectoraat: nieuwe vormen van informatieoverdracht, strategische verbanden, solidariteit en kosmopolitisme. Hierbij krijgen de volgende onderwerpen aandacht: sociale media gebruik en cultuurbeleid, eco-labeling initiatieven, entertainment-education, nieuwe business modellen in de muziekindustrie, en ondernemerschap. Er is ook aandacht voor meer fundamenteel praktische vraagstukken zoals wat zijn sociale media en hoe draagt hun gebruik bij tot een sustainable society? In het verlengde hiervan is gewerkt aan drie publicaties voor het Wiley-Blackwell's Encyclopedia of Sociology, onder redactie van George Ritzer.

Het lectoraat heeft 24 studenten via het Media en Entertainment Management Leerbedrijf betrokken bij projecten ter ondersteuning van het succesvolle bod: Leeuwarden European Capital of Culture 2018. Samen met het Leerbedrijf is tevens een plan ontwikkeld voor Social Media Monitoring Projecten waarbij in 2014 de eerste studenten actief zullen zijn. Met betrekking tot het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoeksprojecten is het lectoraat gaan samenwerken met andere Stenden lectoraten.

Duurzame Kunststoffen - dr. J. Jager en dr. R. Folkersma, associate lector ir. D. van Rooijen - School of MEMTech / kenniscentrum Stenden PRE

Het lectoraatonderzoek is ingebed in de opleidingen Werktuigbouwkunde, Chemie en Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek. De onderzoekslijnen van het lectoraat zijn:

- 3D-printing van duurzame kunststoffen;
- Biocomposieten
- Upcycling en recycling
- Biopolymeren

Binnen het lectoraat zijn op onderwijsgebied de vakken Materiaalkunde Kunststoffen en Duurzame Productontwikkeling aangeboden in het curriculum van Werktuigbouwkunde. Binnen de opleiding Life Science is het vak Materiaalkunde Kunststoffen en Polymeerchemie aangeboden. De minor Duurzame Kunststoffen is ontwikkeld voor de Life Science opleiding. Daarnaast zijn verschillende projecten uitgevoerd met zowel studenten Werktuigbouwkunde als Life Science. Ook heeft het lectoraat 5 stage- en afstudeerprojecten begeleid. De masteropleiding Polymer Engineering is ontwikkeld door Stenden PRE in samenwerking met Windesheim. De opleiding is gevisiteerd en geaccrediteerd en zal in februari 2014 van start gaan. Ook de Rijksuniversiteit Groningen, Wageningen Universiteiten en Universiteit Twente zijn betrokken bij deze masteropleiding. Het Centre of Expertise 'Smart Polymeric Materials' (samenwerking tussen Stenden PRE en Windesheim) heeft in 2013 de zgn COCI-status gekregen. COCI staat voor 'Centre for Open Chemical Innovation' en is van vanuit de regiegroep Chemie (Topsector Chemie) toegewezen. Het centrum heeft de naam Green PAC gekregen en staat voor 'Green Polymer Application Centre'.

Het lectoraat Duurzame Kunststoffen participeert tevens nog in de volgende projecten:

- Energyvalley (ENSEA); onderzoek naar kunststofpijpleidingen voor energietransport. Voor dit project is inmiddels een junior-onderzoeker aangetrokken.
- Closing the loops; recycleproject met o.a. Omrin, Philips DAP en Lankhorst.
- Agrobiopolymeren I en II in samenwerking met EDR.
- Astron SKA TSM

- Dierentuin Emmen, wereldprimeur: eerste ophaalbrug van biocomposiet zal samen met CTC en Machinefabriek Emmen worden ontwikkeld.

Lectoraat School Social Work and Arts Therapies - dr. Marinus Spreen - School of Social Work and Arts Therapies

De algemene onderzoeksmissie van het lectoraat SW&AT is het gezamenlijk met docenten, werkveld en studenten ontwikkelen en onderzoeken van innovatiemethoden om de positie van de kwetsbare mens in de maatschappij te verbeteren. De kenniskring bestaat uit interne leden en externe leden uit het werkveld (NOVO, Jeugdhulp Friesland, Reclassering, Stichting Papageno etc.) en is actief betrokken bij het onderwijs.

In 2013 is een belangrijke bijdrage aan kwaliteitsverbetering van onderzoek en onderwijs geleverd. De docenten zijn door het Lectoraat geschoold in moderne onderzoeksmethoden (waaronder systemische N=1), verder is een doorgaande lijn "onderzoek" in de curricula aangebracht, zodat studenten goede vaardigheden ontwikkelen in het verrichten van onderzoek. De EHBO spreekuren (Eerste Hulp Bij Onderzoek) vervullen hierin een ondersteunende rol. Ook is de afstudeerfase (afstudeeronderzoek) in samenwerking met het Lectoraat geheel gereviseerd. In het afgelopen jaar is verder de minor Forensische SPH opgezet die in het 3e modulair van dit schooljaar voor het eerst wordt aangeboden. Daarnaast begeleiden de kenniskringleden en de lector studenten bij hun onderzoek. Het Lectoraat SW&AT heeft vele externe contacten met instellingen uit het werkveld, waarbij in toenemende mate studenten in het onderzoek van het lectoraat ingezet worden. Behandel-evaluatie met behulp van sociaal netwerk analyse (systemische N=1) wordt als sturend concept door instellingen gewaardeerd als vehikel voor kwaliteitsverbetering en ontwikkeling van nieuwe kennis. Een softwareprogramma om behandel-evaluatie op efficiënte wijze te kunnen verrichten, is in ontwikkeling. Het aantal structurele samenwerkingsrelaties met instellingen wordt uitgebreid, zodat in toekomst resultaten van onderzoeken in verschillende sectoren gestapeld kunnen worden.

Lectoraat Leadership and Change Management 2012 - dr. Gabriel Antonio - School of Social Work and Arts Therapies

De kenniskring telt 13 leden, waarvan acht vaste leden en vier externen. 12 leden werken aan een promotie traject. In 2013 is een werkveld lid toegetreden aan de kenniskring, manager organisatie ontwikkeling en training bij Landal Green Parks. Ook is, in het kader van internationalisering, een promovenda uit Indonesië toegetreden. De samenwerking met de School of Social Work & Arts Therapy verloopt goed.

1. Financiën
 - € 150.000,- Franklin Covey en RUG t.b.v. promotie plaats Thomas Kowalewski (4 jr.)
 - € 80.000,- voor muziektherapie, en promotie onderzoek middels fondswerving i.s.m. SPH/CT.
2. Externe organisaties

Het lectoraat werkt samen met de volgende organisaties en academische instellingen: de centrale overheid Indonesië, Landal Green Parks, Jeugdhulp Friesland, Behandelcentrum Woodbrookers en het Alfa College Groningen, Rijksuniversiteit Groningen, Universiteit Tilburg, Universiteit Humanistiek en Telecom Ecole de Management (Frankrijk).
3. Studenten in onderzoeksprojecten

De kenniskringleden betrekken bij hun onderzoek ongeveer 45 studenten en 20 docenten, toegerust op het gebied PBL/PGO en onderzoeks- methoden en vaardigheden. De lector, betrokken bij de MLI, heeft een groep van 11 studenten ondersteund bij onderzoeksmethoden.
4. Docenten in onderzoeksprojecten

In totaal zijn er 12 docenten / medewerkers die promoveren met ondersteuning van de kenniskring. Vier docenten zijn in de loop van 2013 ondersteund bij hun masteropleiding en onderzoek.

Lectoraat Scenarioplanning - drs. Albert Postma - School of Tourism and Leisure / kenniscentrum ETFI

In Het lectoraat scenarioplanning is onderdeel van het European Tourism Futures Institute (ETFI). In 2013 kwam een eind aan de eerste en gesubsidieerde fase van het ETFI.

Kennisontwikkeling. Er zijn zowel onderzoeksprojecten uitgevoerd op grond van eigen kennisvragen als van vragen uit de markt. In beide categorieën is een eerste internationaal onderzoek uitgevoerd: *Sustainable Tourism 2040 - a manifesto*, en *Carnival Futures: Notting Hill Carnival 2020*.

Onderwijs. Bij het onderzoek is nauw samengewerkt met derdejaars en vierdejaars studenten van de opleidingen International Tourism Management en Leisure Management. De leerlijn scenarioplanning heeft verder vorm gekregen in het curriculum van deze opleidingen.

Kennisdeling vindt plaats via de sociale media, Youtube, een blog, internationale nieuwsbrief, de online beschikbaarstelling van onderzoeksrapporten, via lezingen in binnen- en buitenland en door het leveren van expertise. Het lectoraat verzorgde bijvoorbeeld keynotes op vooraanstaande internationale podia, was vertegenwoordigd in de jury van de Beste Binnenstad van Nederland, en redigeert een speciale uitgave van een vooraanstaand wetenschappelijk tijdschrift. Er zijn diverse wetenschappelijke artikelen gepubliceerd en samen met andere Europese wetenschappers in december is het boek *The Future of European Tourism* gepubliceerd. Kennisontwikkeling en kennisdeling worden gestimuleerd door het eigen European Tourism Futures Network dat uitgegroeide naar 20 kennisinstellingen in 17 landen.

Lectoraat Mariene Wetlands Studies, drs. Hans Revier, School of Tourism and Leisure

Het De duurzame ontwikkeling van het internationale waddengebied staat centraal binnen dit lectoraat.

Op Stenden Hogeschool concentreert het onderzoek zich op de ontwikkelingen van toerisme en recreatie in het waddengebied, toegespitst op het gedrag en motieven van toeristen en recreanten. Het lectoraat werkt hiertoe samen met het ETFI en valt organisatorisch onder de school Tourism & Leisure Management.

In 2013 zijn de volgende onderwerpen nader onderzocht

- Operationalisering van het begrip duurzaam toerisme t.b.v. waddengebied in relatie tot de werelderfgoedstatus.
- Toeristisch-recreatief medegebruik van de waddendijken (i.s.m. het kenniscentrum Noordruimte van de Hanzehogeschool), ook als input voor programmaontwikkeling van het ETFI.
- Ontsluiting van de kwaliteiten van de vastelandskust in de waddenregio in relatie tot de ontwikkeling van toerisme en recreatie
- De perceptie van de natuurwaarden van het natte wad
- Het gebruik van duurzaamheidskeurmerken voor toerisme in het waddengebied (in samenwerking met de Erasmus Universiteit en de Waddenvereniging)
- De gewenste ontwikkeling van toerisme en recreatie en het beheer van het waddengebied

Groepen 3e jaar studenten T&L-management, begeleid door de lector en leden van de kenniskring, dragen bij aan het onderzoek. Ook twee PhD-studenten zijn lid van de kenniskring. Hun onderzoek betreft:

- Effect van natuurwaarden op plaats gebondenheid van de bezoeker aan het waddengebied
- Ontwikkeling toerisme en recreatie waddengebied vergeleken met soortgelijke gebieden elders op deze wereld (i.s.m. University Campus Fryslân)

Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie - dr. Ineke Delies - School of Tourism and Leisure / Lectoraat in samenwerking met het Alfa College

Met het bedrijfsleven is invulling gegeven aan de tweede lectoraatsperiode, ondermeer door een Zomershow voor 200 betrokkenen. Ons boek "In de Verlenging" stond in dit licht. Calbris en Kenteq hebben zich als strategische lectoraatpartner verbonden en twee kenniskringleden Zorg&Wonen gefinancierd aangekoppeld. De kenniskring is uitgebreid tot 18 leden, waarmee alle disciplines van de ketens bediend zijn nu. De HPBO-audit van het Recomalabproject, uitvoeringsorgaan van het lectoraat voor wat betreft innovatie-inbedding in het reguliere onderwijs, heeft ons een (zeer) positieve beoordeling opgeleverd.

Twee nieuwe PhD- overeenkomsten en een onderzoeksconsortium "Informeel lerende netwerken" zijn vormgegeven met prof. dr. de Laat / Open Universiteit. Het lectoraat heeft opnieuw diverse publicaties en presentaties verzorgd. Twee meerjarige innovatieprojecten zijn toegekend: de Innovatiewerkplaatsen 'Kwaliteit van Leefomgeving' en 'Healthy Lifestyle Hospitality' van het CoE Healthy Ageing. Het lectoraat trekt het strategische speerpunt 'Zorg en Wonen' van het Alfa-college en 'Duurzame samenwerking in de regio' van CELTH van Stenden. De ruim 20 lopende projecten hebben veel opdrachten opgeleverd voor het onderwijs (bijv. combinatieklas Zorg en Wonen) en een versterkte band met de Euregio (bijv. met Osnabruck). Prestatieafspraken zijn ingevoerd voor elk kenniskringlid, middels individuele onderzoeksopdrachten geven ze leiding aan 10 multidisciplinaire subketens, in comakership met het MKB.

Publicaties

De onderstaande lijst bevat een representatieve selectie uit de (onderzoeks)publicaties van docenten en lectoren van Stenden. De talrijke in- en externe presentaties, workshops en populaire artikelen in diverse media zijn buiten beschouwing gelaten.

Lectoraat Service Studies

Cavagnaro, E. and Timmermans, R. (2013). Duurzame verblijfsrecreatie in *Ontwikkeling Verblijfsrecreatie in Friesland*, Leeuwarden: European Tourism Futures Institute.

Cavagnaro, E. (2013). Mind the gap: researching 'sustainability in hospitality' at the edge of academic and industry interests, *Journal of Research in Hospitality Management*, 2 (1-2) pp.39-45

Postma, A.; Spruyt, E. and Cavagnaro, E. (2013) Sustainable Tourism 2040 - A Manifesto, Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.

Timmermans, R., & Cavagnaro, E. (2013). Beyond the hype. In 2035 sustainability is mainstream. What does it take for tourism to meet this challenge? In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 150-176). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.

Lectoraat Social Work and Arts Therapies

Bogaerts, S., Spreen, M., Horváth, Z., Polak, M.S., & Cima-Knijff, M.J. (2013). Career criminality, childhood experiences and adult personality among forensic patients in the Netherlands. In *J.B. Helfgott (Ed.), Criminal Psychology* (pp. 381-402). Westport: Praeger.

Brand E, Ter Horst P & Spreen, M. (2013) Behandelevaluatie met behulp van klinische risicotaxatie. Leefklimaat in de klinische forensische zorg. In: *J. van Vliet (red.) Leefklimaat in de klinische forensische zorg, Amsterdam: SWP.* 328 - 340.

Postma-van Sloten, C., Bootsma, M. & Spreen, M. (2013). Klinkende klanken. Een voorbeeld van een systemisch N=1 onderzoek naar behandelresultaten van muziektherapie. *Tijdschrift voor vaktherapie*, 3, 11-18

Kremer, S. & Pomp, L. (2013). Do we (have) to care, or just say 'beware'? Relational ethics and relational research in forensic psychiatry: two birds with one stone? *Ggzet Wetenschappelijk*, 17, 1, 5-23.

Kremer, S., Meijde van der, J., Winkel te, S. & Pomp, L. (2013). *Beschadigde autonomie. (Hoe) valt autonomie te begrijpen in een forensisch psychiatrisch centrum?* *Ggzet Wetenschappelijk*, 17, 1, 24-35.

Kremer, S., Stam, G., & Pomp, L. (2013) Een systemische blik op een delictvrije toekomst?! Sociale netwerk analyse toegepast in een forensisch psychiatrisch centrum. *Systeemtherapie*, 25,(4), 211-224

Kremer, S., & Pomp, L. (2013). Do we (have to) care, or just say 'beware'? Relational ethics and relational research in forensic psychiatry: two birds with one stone? *GGZ Wetenschappelijk*, 17, (1), 5-23.

Kremer, S., Van der Meijde, J., Te Winkel, S., & Pomp, L. (2013). Beschadigde autonomie, (hoe) valt autonomie te begrijpen in een forensisch psychiatrisch centrum? *Waardenwerk*, 52, 89-97.

Kremer, S., Van der Meijde, J., Te Winkel, S., & Pomp, L. (2013). Beschadigde autonomie, (hoe) valt autonomie te begrijpen in een forensisch psychiatrisch centrum? *GGZ Wetenschappelijk*, 17, (1), 24-35.

Schaap, R. Nauta, P., Bogaerts, S. & Spreen, M. (2013) Persoonlijke effectiviteit van pubers in beeld. Over het meten van persoonlijke effectiviteit bij leerlingen in het voortgezet onderwijs en in Reboundvoorzieningen. *Tijdschrift voor Orthopedagogiek*, 52 (6), 299-312.

Spreen, M. (2013) Gestapelde N=1 onderzoeken in de vaktherapie. Trending topic. *Tijdschrift voor vaktherapie*, 3, 19-22.

Ter Horst, P, Ham van M., Spreen, M, & Bogaerts, S. (2013). Behandelevaluatie en klinische besluitvorming met behulp van HKT-30 ROM. *Tijdschrift voor Psychiatrie*.

Lectoraat Leadership and Change Management

Anthonio, G.G., Wouters, G. (2013). Stilstaan bij Leiderschap en invloed, over reflectie, vervorming en groei, verhalen en beelden, Uitgave van: *Jeugdhulp Friesland/Stenden Hogeschool*, Leeuwarden.

Anthonio, G.G. e.a. (2013). Jeugdzorg in kwadranten, Een soepele aansluiting tussen de eerste en tweede lijnszorg, in: *Jeugdbeleid*, nummer 2, p.81-87, Bohn Stafleu en van Loghum, Houten.

Lectoraat Economie op Mensenmaat

Samplonius-Raut, S., Waalkens, J. (2013) International Trade Barriers Complaints and Structural Employment: A Conceptual and Quantitative Macro Perspective, *Chinese Business Review*, ISSN 1537-1506 October 2013, Vol. 12, No. 10.

Shilpa K., Samplonius-Raut, S., Waalkens, J. (2013) Creation of structural employment opportunities in crimping regions and the inter (national) trade gap. A conceptual and experimental approach. *European scientific journal October 2013 editions*

Shilpa, K., Samplonius-Raut, S., Waalkens, J., (2013) Free trade in Eurasia? Or is home where the heart is? *European Scientific Journal* ISSN: 1857 - 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431

Nieuwenhuis, A., Roelofs, H., Saleem, R., (2013) Using meeting techniques in teaching to optimize learning. The PACT-method: using coordination registration action points & group-coordination registration action points (Link) *Journal of Turiba University Acta Prosperitatis* No. 3 January 18, 2013

Lectoraat Organizations and Social Media

Garcia, B. and Cox, T. (2013). European Capitals of Culture: Success Strategies and Long-Term Effects. Directorate General for Internal Policies. Policy Department B: Structural and Cohesion Policies Culture and Education. European Parliament. Collaborators: Floris Langen, et al.

Lectoraat Duurzame Kunststoffen

Timans W, Ahaus K, van Solingen R, 2009. A Delphi study on Six Sigma tools and techniques, *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 5 (3), 205-211.

Timans, W., Antony, J., Ahaus, C.T.B., van Solingen, R., 2012. Implementation of Lean Six Sigma in small- and medium-sized manufacturing enterprises in the Netherlands. *Journal of the Operational Research Society*, 63, 339-353

Lectoraat Mariene Wetlands Studies

Folmer, A., Haartsen, T., & Huigen, P. P. (2013). Explaining emotional attachment to a protected area by visitors' perceived importance of seeing wildlife, behavioral connections with nature, and sociodemographics. *Human Dimensions of Wildlife*, 18(6), 435-449.

Folmer, A., Haartsen, T., & Huigen, P. P. (2013). The role of wildlife in emotional attachment to a nature-based tourism destination. *Journal of Ecotourism*, (ahead-of-print), 1-15.

- Revier, H. (2013). Natuuriconen gevormd door mensenhanden. *WADDENmagazine 48-1*, 4-6
- Revier, H. (2013). Natura artis magistra. Het natuurbeleid als inspiratiebron voor het maatschappelijk vastgoed. In: *Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Onderzoeken en perspectieven op maatschappelijk en financieel rendement*. 69-73
- Revier, H. en F. Petersen. (2013). Hoe verzilveren we de kansen van het werelderfgoed Waddenzee. *WADDENmagazine 48-2* 14-15
- Revier, H. (2013). Red de trekvis. Vismigratierivier naast de Afsluitdijk. *WADDENmagazine 48-3*, 4-7
- Revier, H. (2013). De vermarkting van het werelderfgoed Waddenzee. In: *Trendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2013*, 382-385. NRIT-media
- Revier, H. (2013). Tussen droom en daad. Waddeneilanden in 2020 volledig zelfvoorzienend. *WADDENmagazine 48-4*, 34-35
- Revier, H. (2013). Nature conservation and tourism development in the Dutch Wadden Sea region: a common future? In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 177-193). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Lectoraat Scenarioplanning**
- De Boer, E.A., & Zandberg, T. (2013). Organisational routines versus individual agency and personality. *Research in Hospitality Management*, 2(1/2), 1-7.
- De Jong, M. (2013). The future of European ethnographic museums. Tourism, experience economy and commodification of indigenous culture. In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 194-214). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Hartman, S. & De Roo, G. (2013) "Towards managing non-linear regional development trajectories", *Environment & Planning C: government and policy*, 31(3) pp. 556-570
- Hartman, S. (2013). Exploring a planner's adaption to 'leisureing' regions. In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 238-253). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Jeuring, J. H. G., & Peters, K. B. M. (2013). The influence of the weather on tourist experiences: Analysing travel blog narratives. *Journal of Vacation Marketing*, 19(3), 209-219.
- Jeuring, J., & Becken, S. (2013). Tourists and severe weather - An exploration of the role of 'Locus of Responsibility' in protective behaviour decisions. *Tourism Management*, 37(0), 193-202.
- Postma, A. (2013). Anticipating the Future of European Tourism. In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 290-305). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Postma, A., Yeoman, I., & Oskam, J. (Eds.) (2013). *The Future of European Tourism*. Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Revier, H. (2013). Nature conservation and tourism development in the Dutch Wadden Sea region: a common future? In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 177-193). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.

- Rijnks, R.H., & Strijker, D. (2013). Spatial effects on the image and identity of a rural area. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 103-111.
- Timmermans, R., & Cavagnaro, E. (2013). Beyond the hype. In 2035 sustainability is mainstream. What does it take for tourism to meet this challenge? In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 150-176). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Wenzel, J. (2013). Virtual reality applications for the tourism industry: opportunities for the European tourism industry? Predicting and illustrating tourism retail opportunities and VR hotels. In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 271-289). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Yeoman, I., Postma, A., & Oskam, J. (2013). Introduction. In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 24-34). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Yeoman, I., Postma, A., Oskam, J., McMahon-Beattie, U., & Findlay, K. (2013). The future of European trends and predictions. In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 26-85). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Yeoman, I., Postma, A., Oskam, J., McMahon-Beattie, U., & Findlay, K. (2013). The future of European trends and predictions. In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 26-85). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Zandberg, T. (2013). Breaking the barriers of Europe's tourism industry. In A. Postma, I. Yeoman, & J. Oskam (Eds.), *The Future of European Tourism* (pp. 254-270). Leeuwarden, the Netherlands: European Tourism Futures Institute.
- Zandberg, T. (2013). De markt voor vrije tijd. *Tendrapport toerisme, recreatie en vrije tijd 2013*, NRIT media, Nieuwegein.

Bijlage 8

Toelichting Notitie Helderheid in de bekostiging

8.1 Uitbesteding (thema 1)

Stenden verantwoordt zich hier over het uitbesteden van (delen van het) bekostigd onderwijs aan zowel niet- als wel-bekostigde instellingen, tegen betaling van de geleverde prestatie.

Grand Tour™

- *Wat heeft Stenden uitbesteed?*

Stenden heeft in 2013 bachelor studenten in het kader van de Grand Tour® in de gelegenheid gesteld één of twee modules (maximaal een half jaar) te studeren aan één van de International Branch Campuses van Stenden.

- *Vanuit welke overwegingen?*

Vanuit de pijler Internationalisering heeft Stenden het Grand Tour™-concept ontwikkeld, waarmee zij studenten de mogelijkheid biedt om één of twee periodes (maximaal een semester) te studeren aan één van de buitenlandse vestigingen van Stenden. Omdat de modules worden georganiseerd op eigen vestigingen (dus onder eigen auspiciën, met eigen kwaliteitseisen en -systemen), is het mogelijk te garanderen dat er volledige aansluiting bestaat tussen de onderwijsonderdelen die in Nederland en elders worden gevolgd. Het Grand Tour™ concept biedt studenten de kans een unieke ervaring op te doen in het buitenland, met programma's die worden verzorgd op een gelijk kwaliteitsniveau en plaats vinden in een veilige context. De Grand Tour™ staat open voor studenten van alle opleidingen van alle vestigingen.

Stenden University Hotel

- *Wat heeft Stenden uitbesteed?*

Stenden University Hotel is een leerbedrijf van en voor vooral de opleiding Hotel Management van Stenden. Elk jaar, zo ook in 2013, participeren studenten in dit leerbedrijf, waar zij praktijkonderwijs ontvangen.

- *Vanuit welke overwegingen?*

Binnen het Stenden-concept met PGO nemen leerbedrijven een belangrijke plaats in. Leerbedrijven zijn een beschermde omgeving waarin de student zijn of haar leerdoelstellingen kan verwezenlijken. In een leerbedrijf van Stenden oefent de student relevante competenties door op een werkplek in de rol van werknemer realistische beroepstaken uit te voeren op HBO-niveau. De leerbedrijven voeren op commerciële basis werkzaamheden uit binnen de hogeschool en voor externe partijen. De studenten werken uitsluitend onder begeleiding van docenten.

Stenden MeetingU

- *Wat heeft Stenden uitbesteed?*

Stenden MeetingU verzorgt vooral in opdracht van onderdelen van Stenden congressen, studiedagen, evenementen, accreditaties en getuigschriftenuitreikingen. Ongeveer 10% van de opdrachten komt uit het werkveld. SMU is een leerbedrijf, waarin studenten worden opgeleid tot Professional Conference Organizer.

- *Vanuit welke overwegingen?*

Binnen het Stenden-concept met PGO nemen leerbedrijven een belangrijke plaats in. Leerbedrijven zijn een beschermde omgeving waarin de student zijn of haar leerdoelstellingen kan verwezenlijken. In een leerbedrijf van Stenden oefent de student relevante competenties door op een werkplek in de rol van werknemer realistische beroepstaken uit te voeren op HBO-niveau. De leerbedrijven voeren op commerciële basis werkzaamheden uit binnen de hogeschool en voor externe partijen. De studenten werken uitsluitend onder begeleiding van docenten.

Overige vormen van samenwerking

Naast deze uitbestedingen werkt Stenden op diverse punten samen met andere bekostigde instellingen, waarbij partijen hun aandeel inbrengen in een gemeenschappelijk product, zonder strikt genomen onderwijstaken uit te besteden in de zin van 'Helderheid' en 'Aanvulling op Helderheid'. Twee voorbeelden illustreren dit.

Academische Pabo (AOLB)

Deze opleiding, die in september 2010 in Groningen van start ging, is een samenwerkingsverband tussen de Rijksuniversiteit Groningen, de Hanzehogeschool Groningen, de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en Stenden Hogeschool. Genoemde instellingen bieden met deze opleiding studenten de mogelijkheid zowel de hbo-bachelor 'Leraar Basisonderwijs' als de WO-bachelor 'Pedagogische Wetenschappen' te behalen. Het betreft hier een samenwerkingsverband, waarin partijen hun aandeel in het onderwijs inbrengen en zelf uitvoeren. Formeel wordt er niets uitbesteed.

International Business and Management Studies (IBandMS)

Stenden biedt in samenwerking met Van Hall Larenstein en NHL Hogeschool de opleiding IBandMS aan. IBandMS is een gemeenschappelijke regeling ex artikel 8.1 WHW. Vanaf september 2007 is Stenden penvoerder. Dit is een samenwerkingsverband waarin partijen hun aandeel in het onderwijs inbrengen en zelf uitvoeren. Formeel wordt er, behalve genoemd penvoerderschap, niets uitbesteed.

8.2 Overzicht inkomende en uitgaande exchange studenten (thema 4)

Partner universiteiten binnen Europa	Land	inkomende Exchange studenten	uitgaande Exchange studenten
Universidad de Tandil	Argentinië		3
Southern Cross University	Australië		1
Artesis Hogeschool Antwerpen	België		1
Helmo Belgium	België		
Hogeschool West-Vlaanderen	België		
KATHO Katholieke Hogeschool Zuid-West-Vlaanderen	België		
Hautes Etudes Commerciales Lieges	België		
International College Albena	Bulgarije		1
University of Veliko Tarnovo "St. Cyril and St. Methodius"	Bulgarije		
Brescia University college	Canada	1	4
Universiad Mayor	Chile		5
Hongkong Institute of Education	China	2	3
TEKO - VIA University College	Denemarken		4
University College Lillebaelt	Denemarken		
University College Sjælland	Denemarken		
VIA University College,	Denemarken	1	1
VIA University College, School of Education	Denemarken		
EBC Berlin	Duitsland		1
Fachhochschule Hannover	Duitsland		3
Fachhochschule Heilbronn	Duitsland		
Fachhochschule Kempten	Duitsland		
Fachhochschule Osnabrück	Duitsland		1
Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt-Abteilung	Duitsland	2	1
Hochschule Bremen	Duitsland		2

Partner universiteiten binnen Europa	Land	inkomende Exchange studenten	uitgaande Exchange studenten
Hochschule Bremerhaven	Duitsland	1	1
Hochschule der Medien Stuttgart	Duitsland		2
Hochschule für technik und wirtschaft Zittau-Görlitz	Duitsland	2	
Hochschule Magdenburg-Stendal	Duitsland		0
Kempton University of Applied Sciences	Duitsland		
Ludwigshafen University of Applied Sciences	Duitsland	1	2
Munich University of Applied Sciences	Duitsland	2	1
Paedagogische Hochschule Weingarten	Duitsland	1	
Birmingham College	Engeland		7
Coventry University	Engeland		
Stranmillis University College	Engeland		
London Metropolitan University	Engeland		3
The Scottish Agricultural College	Engeland		
The University of Strathclyde	Engeland		1
Coventry University	Engeland	2	
University of Northampton	Engeland		
University of Northumbria at Newcastle	Engeland		2
University of Ulster	Engeland	1	1
Haaga-Helia University of Applied Sciences	Finland	7	2
Hamk University of applied science	Finland		
JAMK University of Applied Sciences	Finland	1	
Kymenlaakson Polytechnic, University of Applied Sciences	Finland	1	1
North Karelia Polytechnic	Finland	3	1
Satakunta University of Applied Sciences	Finland	2	1
TAMK University of Applied Sciences	Finland	1	1
Champagne School of Management	Frankrijk	1	
Ecole Supérieure de Commerce Montpellier	Frankrijk		4
Group Ecole Supérieure de Commerce de Troyes	Frankrijk		4
IUT Annecey	Frankrijk	4	
Université d'Angers	Frankrijk	4	
Université de Savoie	Frankrijk	9	1
Université du Havre	Frankrijk	3	1
Universite Montesquieu Bordeaux	Frankrijk	1	
Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki	Griekenland	6	
The Hong Kong Institute of Education	Hong Kong		
Budapest Business School	Hongarije	3	2
Institute of Technology Tralee	Ierland		1
Institute of Technology Carlow	Ierland		1
Universita Della Calabria	Italië		
University of Parma	Italië		
Zagreb School of Economics and Management	Kroatië		
Riga Technical Uni,	Letland		

Partner universiteiten binnen Europa	Land	inkomende Exchange studenten	uitgaande Exchange studenten
Kauno Kolegija	Litouwen		
Vilnius University of Applied Sciences	Litouwen		
Vilnius Co-operative College	Litouwen		
University of Malta	Malta		
University of Macedonia of Economic and Social Sciences	Marcedonie	1	
Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas	Mexico	4	
Universidad de Guadalajara	Mexico	4	1
BI Norwegian Business School	Noorwegen		3
Finnmark University College	Noorwegen		2
Hogskolan i Harstad	Noorwegen		
Molde University College	Noorwegen		1
Oslo and Akerhus University College for Applied Sciences	Noorwegen		
Sor Trondelag University College	Noorwegen		
Fachhochschule Voralberg	Oostenrijk		
Internationales Institut fur Tourismus und Man.	Oostenrijk		
Internationales Man. Center Krems Ges.M.B.H.	Oostenrijk		1
Pädagogische Hochschule	Oostenrijk		
Pädagogische Hochschule OÖ	Oostenrijk		
Veterinaermedizinische Universitaet Wien	Oostenrijk		
Academy of Finance in Warsaw	Polen	1	
Akademia Wychowania Fizycznego	Polen		1
Lublin University of Maria Curie-Sklodowska	Polen		
Radom Academy of Economics	Polen		1
Instituto Artes Visuais Design e Marketing	Portugal		2
Instituto Politécnico de Coimbra	Portugal		
Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Educao	Portugal	1	
University of Ljubljana	Slovenie		1
University of Primorska	Slovenie		
Universidad de Almería	Spanje		1
Universidad de Cordoba	Spanje		
Universidad de Deusto Bilbao	Spanje	4	1
Universidad de Deusto San Sebastian	Spanje		1
Real Centro Universitario Escorial-M ^a Cristina	Spanje		1
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Spanje	1	1
Universidad of Valencia	Spanje	6	5
Universidad Rey Juan Carlos	Spanje	9	2
Universitat Autonoma de Barcelona	Spanje		6
University of Alicante	Spanje	3	2
University of Cadiz	Spanje	1	1
University of Extremadura	Spanje	4	
University of Genova	Spanje		
University of Granada	Spanje		

Partner universiteiten binnen Europa	Land	inkomende Exchange studenten	uitgaande Exchange studenten
University of Huelva	Spanje		1
University of Zaragoza	Spanje		
Technical University of Ostrava	Tsjechie		
University of Hradec Králové	Tsjechie	5	
Anadolu University	Turkije		
Beykent University	Turkije		1
Izmir University of Economics	Turkije		3
Yasar University	Turkije		7
Michigan State University	USA	5	3
University of Tennessee Knoxville	USA	2	2
Kyung Hee university	Zuid-Korea	3	2
Linnaeus University	Zweden	1	7
Mid Sweden University	Zweden	1	6
University West	Zweden		2
Deutschrachige Pädagogische Hochschule, PHBern	Zwitserland	2	
Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen	Zwitserland	1	
Totaal		106	139

8.3 Overzicht Maatwerktrajecten 2013 (thema 8)

Bachelor en Associate degree Small Business & Retail Management

- Aanbieder: Stenden, School of Commerce

Maatwerktraject voor (met aantal studenten):

- Albert Heijn (67)
- BAS group (16)
- Hema (2)
- La Place B.V. (4)
- Perry Sport (1)
- Praxis Doe-het-zelf Center bv (5)
- Staples Office Center (4)
- Vroom & Dreesmann (3)

Bijlage 9

Lijst van afkortingen

Ad	Associate degree
B&ML	Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek
BKO	Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek
BNGR	Boven Nominaal of behaalde Graad
BV	Besloten Vennootschap
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst, in dit geval: de cao-hbo voor 2010-2012
CE	Commerciële Economie
C(h)	Chemie
CHN	Christelijke Hogeschool Nederland
CMR	Centrale Medezeggenschapsraad
COBEX	College van Beroep voor de Examens
COSO	Referentiekader voor interne controle (ontwikkeld door de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
CRM	Customer Relationship Management
CROHO	Centraal Register Opleidingen Hoger Onderwijs
COCI	Center of Open Chemical Innovation
CT	Creatieve Therapie
CvB	College van Bestuur
DNA	Desoxyribo Nucleic Acid: een verzameling van moleculen waarin de informatie voor erfelijke eigenschappen opgeslagen ligt; ook figuurlijk gebruikt als 'wezenskenmerk'
Dr.	Doctor
Drs.	Doctorandus
EC	European Credit (studiepunt in het HO) (een studiejaar omvat 60 EC)
EER	Europese Economische Ruimte
Ehbo	Eerste Hulp Bij Ongelukken, in dit verband: Eerste Hulp Bij Onderzoek
ETFI	European Tourism Futures Institute
FabLab	Fabrication Laboratorium
Fte	Full Time Equivalent
HAVO	Hoger Algemeen Voortgezet Onderwijs
hbo	Hoger BeroepsOnderwijs
HD	Hogeschool Drenthe
HHO	Hoger Hotel Onderwijs
HTRO	Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
HO	Hoger Onderwijs
HRM	Human Resource Management
HTS	Hogere Technische School
HZ	Hogeschool Zeeland
I	Informatica
IBC	International Branch Campus
IBL	International Business & Languages
IBandMS	International Business and Management Studies
ICE	International Center of Excellence in Hospitality and Tourism Education
ICT	Informatie & Communicatie Technologie
IK	Instellingstoets Kwaliteitszorg
IHM	International Hospitality Management
Inspectie	Inspectie van het Onderwijs
Ir.	Ingenieur (WO)
ITEPS	International Teacher Education for Primary Schools

ITM	International Tourism Management, de Engelse benaming voor Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
L&E	Logistiek & Economie
MILTS	Master of International Leisure and Tourism Management
MINT	Mapping Internationalisation: een gedigitaliseerde vragenlijst om de mate van internationalisering van een opleiding of een instelling in kaart te brengen
MISM	Master of International Service Management
MLI	Master Learning & Innovation
mbo	Middelbaar BeroepsOnderwijs
MEM	Media & Entertainment Management
MKB	Midden- en Kleinbedrijf
Mr.	Meester in de rechten
MT	ManagementTeam
MTO	Medewerkertevredenheidsonderzoek
NHL	Noordelijke Hogeschool Leeuwarden
NHTV	Nederlandse Hogeschool voor Toerisme en Vrijetijd
NSE	Nationale StudentenEnquête
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
OBP	Ondersteunend- en beheerspersoneel
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OLB	Opleiding tot Leraar Basisonderwijs
OP	Onderwijzend Personeel
Pabo	Pedagogische academie voor het basisonderwijs (verouderd, maar nog steeds gebruikelijk)
P&O	Personeel & Organisatie
PGO	ProbleemGestuurd Onderwijs
PhD	Doctor of Philosophy
POP	Persoonlijk OntwikkelingsPlan
PRE	Polymore Research & Education
Prof.	Professor
Rel	Relatief, in percentages
RM	Retail Management
ROC	Regionaal Opleidingen Centrum
RUG	Rijksuniversiteit Groningen
RvT	Raad van Toezicht
SBRM	Small Business & Retail Management
SIA-RAAK	Stichting Innovatie Alliantie - Regionale actie en aandacht voor kennisinnovatie
SNN	Samenwerkingsverband Noord-Nederland
SPH	Sociaal Pedagogische Hulpverlening
SUH	Stenden University Hotel
SW&AT	Social Work and Arts Therapies
TBK	Toegepaste BedrijfsKunde (voorheen: Office Management)
TI	Technische Informatica
TM	Tourism Management
T-rapportage	Trimesterrapportage, managementrapportage per vier maanden
VM	Vrijtijdsmanagement
VKO	Validatie Kwaliteitsonderzoek Onderzoek
VO	Voortgezet Onderwijs
VWO	Voorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WNT	Wet Normering Topinkomens
WTB	Werktuigbouwkunde



Stenden